



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

Relazione annuale AVA Anno 2018

(D.M. 987/2016, D. Lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)

*La sezione 2 “Valutazione della Performance” e le relative raccomandazioni della sezione 3 “Raccomandazioni e Suggerimenti” costituiscono la
“Relazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e
integrità dei controlli interni 2017”
(art. 14, comma 4, lettera a del D.Lgs. 150/2009)*

01 ottobre 2018

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova è composto da:

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università di Bari "Aldo Moro", Presidente

Dott.ssa Paola Antonicelli, *Humanitas University* di Milano

Prof. Massimo Castagnaro, Università di Padova

Sig. Marco Maria Grande, studente dell'Università di Padova

Sig. Marco Piccinini, studente dell'Università di Padova

Prof. Paolo Maria Scrimin, Università di Padova

Prof. Andrea Stella, professore emerito dell'Università di Padova

Prof. Nicola Torelli, Università di Trieste

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università di Padova

e-mail: nucleo.valutazione@unipd.it

sito web: <http://www.unipd.it/nucleo>

Indice

1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ	3
1.1. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO	3
1.2. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI CDS	13
1.3. SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE	13
1.4. STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI.....	16
1.5. RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI (E, SE EFFETTUATA, DEI LAUREANDI	21
1.5.1. Obiettivi delle rilevazioni	21
1.5.2. Modalità di rilevazione	22
1.5.3. Risultati delle rilevazioni.....	23
1.5.4. Utilizzo dei risultati	25
1.5.5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e utilizzo dei risultati	26
2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	29
2.1 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	29
2.2 ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	34
2.3 MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL DLGS. 74/2017	34
3. RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI	41
3.1 VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ DELL'ATENEO E DEI CORSI DI STUDIO	41
3.2 RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI.....	43
3.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	44
3.3.1 Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della <i>performance</i>	44
3.3.2 Argomentazioni sulla validazione della relazione sulla performance	45
3.3.3 Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal d.lgs.74/2017.....	46

ALLEGATO 1 – Valutazione (o verifica) periodica dei CdS

1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ

1.1. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

In questa sezione il Nucleo di Valutazione (NdV) analizza lo stato di maturazione interna del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) tenendo conto delle iniziative, politiche e strategie, messe in campo a livello di Ateneo. Vengono inoltre descritte le relazioni tra il Nucleo e i diversi attori dell'AQ, distinguendo tra strutture centrali per l'AQ e strutture decentrate.

Per facilitare la lettura del documento il Nucleo di Valutazione ha strutturato i contenuti della sezione secondo i punti di attenzione dei requisiti R1 e R2.

R1.A.1 - La qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

Nel documento *Linee strategiche 2016-2018*¹ l'Ateneo ha definito formalmente, in modo chiaro e adeguato, la propria *vision* della qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione (TM), proponendosi di affrontare la crescente competizione nella ricerca, innovare e modernizzare la didattica, migliorare il posizionamento internazionale, consolidare i rapporti e le *partnership* con enti pubblici, privati e aziende e preservare l'equilibrio economico-finanziario. Tale *vision* è accompagnata da un'analisi del posizionamento dell'Ateneo nell'ambito della ricerca e della didattica e dalla sottolineatura di alcuni elementi critici e di contesto, quali l'elevata durata media degli studi, il numero elevato di studenti non regolari e la scarsa attrattività internazionale della ricerca e della formazione del contesto italiano. L'Ateneo declina la propria *vision* in linee strategiche puntando sul senso di appartenenza e sulla valorizzazione delle persone dell'intera comunità accademica.

La pianificazione strategica dell'Ateneo è riassunta in obiettivi declinati in otto ambiti strategici: didattica (5 obiettivi), ricerca (3 obiettivi), internazionalizzazione (2 obiettivi), trasferimento tecnologico e lavoro (2 obiettivi), impegno pubblico di valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo (3 obiettivi), salute e benessere (3 obiettivi), valorizzazione del personale e semplificazione (4 obiettivi), sostenibilità ed edilizia (3 obiettivi). Per ognuno degli obiettivi sono indicati specifici elementi di debolezza e azioni politiche volte a superare tali elementi e sono, inoltre, identificati una serie di indicatori. Questi ultimi sono in numero variabile per i diversi obiettivi. Non sono, tuttavia, esplicitati i valori attuali (*baseline*) e quelli a cui si vorrebbe arrivare (*target*). Tale circostanza non permette di misurare adeguatamente gli eventuali miglioramenti e valutare la loro reale significatività nelle strategie dell'Ateneo.

Nel documento *Politiche di qualità 2018*², l'Ateneo descrive le proprie politiche volte a generare azioni finalizzate al miglioramento continuo nell'ambito degli obiettivi per gli otto ambiti identificati nelle *Linee strategiche 2016-2018*. Tali politiche sono suddivise in: qualità della didattica (5 linee di azione politica), della ricerca (10 linee di azione politica) e della terza missione (17 linee di azione politica). Le politiche sono articolate e dettagliate in modo adeguato e conseguenti alle linee di sviluppo strategico.

¹ Il documento è disponibile al link <https://www.unipd.it/linee-strategiche-2016-2018>

² Il documento è disponibile al link <https://www.unipd.it/politiche-qualita>

R1.A.2 - Architettura del sistema di AQ di Ateneo

Il sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo (AQ) si è sviluppato e adeguato negli anni sulla base della normativa e in applicazione delle linee guida in materia emanate a livello nazionale ed europeo (l'evoluzione e l'organizzazione del sistema di AQ sono descritte nel documento *Sistema di assicurazione della qualità 2018*³). In una prima fase (tra il 2010 e il 2017) l'Università di Padova ha formalizzato esclusivamente l'istituzione del Presidio della Qualità della Didattica (PAQD) mentre, nell'ambito della ricerca, l'Osservatorio della Ricerca (OdR), organismo previsto dallo Statuto, pur presentando funzioni e competenze solo in parte inquadrabili in un sistema di AQ della ricerca, ha svolto alcune funzioni tipiche del presidio della qualità. In questa prima fase, nessun organo è stato invece deputato alla definizione di una politica della qualità della terza missione.

Nel 2017 l'Ateneo ha dato avvio a una nuova fase (per maggiori dettagli si vedano la delibera del Senato Accademico n. 77 del 11/07/2017 e la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 254 del 25/07/2017) istituendo il nuovo Presidio di Qualità dell'Ateneo (PQA) con l'obiettivo di:

- valorizzare le attività svolte dal PAQD e la parte di attività svolte dall'OdR che sono riconducibili all'AQ;
- includere fra le funzioni del nuovo PQA il monitoraggio delle attività di terza missione;
- definire la composizione dell'organo;
- riorganizzare i servizi tecnico-amministrativi di supporto già presenti, per adeguarli ai compiti e alla struttura nel nuovo PQA.

Nel complesso il nuovo sistema di AQ appare funzionale alla realizzazione del piano strategico di Ateneo e alla gestione dell'AQ. I compiti e le responsabilità delle strutture coinvolte, nel complesso, sono chiaramente definiti, ma il sistema riflette il diverso grado di maturazione delle sue componenti.

Nello specifico, il sistema di AQ ha raggiunto un buon grado di maturazione per la didattica e un discreto grado di elaborazione per la ricerca. Per la messa a regime definitiva di quest'ultimo è necessario completare la revisione degli organi esistenti, in particolare il superamento dell'attuale mandato dell'OdR. Per la terza missione, invece, a causa dell'attuale frammentazione delle responsabilità di attività per loro natura composite (che vanno dal trasferimento tecnologico al *public engagement*), si riscontra la necessità di migliorarne il coordinamento unitario.

R1.A.3 - Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ

In coerenza con il diverso grado di maturazione del sistema di assicurazione della qualità nei tre ambiti, anche il livello di revisione del funzionamento del sistema presenta un livello di evoluzione diverso tra le sue tre componenti.

La Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica (CPQD) sintetizza in una propria Relazione annuale il funzionamento del sistema di AQ della didattica di Ateneo. In tale documento sono riassunte le attività realizzate nel corso dell'anno (promozione della cultura della qualità e di informazione sulle procedure di AQ di Ateneo, indirizzo e coordinamento delle procedure per l'AQ, fornitura e scambio di informazioni a supporto dell'analisi, monitoraggio dell'applicazione delle procedure di AQ, audizioni, pareri e relazioni), l'individuazione di criticità e di punti di forza emersi dalle attività di monitoraggio, gli obiettivi di miglioramento e la programmazione delle attività future. Tale Relazione viene trasmessa e resa disponibile al Nucleo di Valutazione e agli organi di governo dell'Ateneo.

Altri strumenti di revisione critica del sistema di AQ della didattica sono:

- il rapporto annuale della Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS), frutto di una larga partecipazione che coinvolge docenti e studenti e incontri con i Gruppi per l'Accreditamento e la Valutazione (GAV) e con i rappresentanti dei singoli Corsi di Studio (CdS);
- la settimana per il miglioramento della didattica, che coinvolge annualmente i singoli CdS e durante la

³ Il documento è disponibile al link <https://www.unipd.it/sistema-assicurazione-qualita-ateneo>

quale docenti e studenti si confrontano sui risultati dell'indagine dell'opinione degli studenti.

Per quanto riguarda il sistema di AQ della ricerca, la Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR) ha prodotto *Linee guida operative ai dipartimenti per l'implementazione del sistema di qualità della ricerca dipartimentale* e ha trasmesso al Nucleo di Valutazione un documento di programmazione delle attività riguardanti l'implementazione e la sistematizzazione dei processi di AQ.

Con riferimento al sistema di AQ per la terza missione, solo con la recente nomina dei suoi componenti la Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM) è divenuta operativa e, pertanto, la definizione dell'intero processo di AQ di TM e della sua attuazione deve ancora strutturarsi pienamente.

Infine il Nucleo di Valutazione fornisce annualmente analisi, raccomandazioni e suggerimenti in merito alla revisione critica del sistema di AQ nei tre ambiti e li esplicita nei documenti *Rapporto annuale del Nucleo di Valutazione* e *Relazione annuale del Nucleo di Valutazione* che sono disponibili nel sito di Ateneo (www.unipd.it/nucleo).

Sebbene non siano comunicate sistematicamente al Nucleo di Valutazione, le decisioni degli Organi di Governo dell'Ateneo tengono generalmente conto delle risultanze dell'attività di monitoraggio del PQA e delle raccomandazioni del Nucleo. Il NdV raccomanda all'Ateneo di perfezionare un flusso informativo/decisionale che consenta un attento monitoraggio *top down* e *bottom up* del ciclo della qualità.

Dalle audizioni del Nucleo è emerso che il coinvolgimento degli studenti nella partecipazione a diverso livello al sistema di AQ non è sempre efficace. Per ovviare a tale difficoltà l'Ateneo ha recentemente messo in campo alcune iniziative formative rivolte agli studenti che intendono candidarsi come rappresentanti negli organi (si vedano i punti di attenzione R1.A.4 e R2.B.1). Inoltre, ha promosso la revisione delle modalità di individuazione dei rappresentanti degli studenti nei Gruppi per l'accreditamento e la valutazione.

R1.A.4 - Ruolo attribuito agli studenti

L'Ateneo si muove gradualmente verso un ampliamento progressivo delle forme di ascolto delle rappresentanze degli studenti, in coerenza con la crescente centralità che il processo di Bologna, nella sua evoluzione, attribuisce allo studente nel processo formativo.

Lo Statuto prevede che gli studenti siano rappresentati in tutti i principali organi decisionali di Ateneo (Senato Accademico-SA, Consiglio di Amministrazione-CdA, Comitato per lo Sport Universitario-CUS, Consigli di Dipartimento, Consigli delle Scuole, Consigli di Corso di Studio), in tutte le commissioni rilevanti ai fini del processo di AQ di Ateneo (Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Gruppi per l'Accreditamento e la Valutazione dei CdS), nel Nucleo di Valutazione e nell'Assemblea Costituente di Ateneo, competente per le modifiche di Statuto. Si sottolinea che, per i Consigli di Dipartimento, la rappresentanza studentesca è coinvolta esclusivamente per l'organizzazione dell'attività didattica e l'attivazione, modifica e soppressione dei Corsi di Studio di riferimento. Per valorizzare il ruolo degli studenti lo Statuto prevede, inoltre, l'istituzione di un Consiglio degli studenti. Recentemente, con delibera 11 dicembre 2017 del Senato Accademico, è stato istituito un nuovo organismo rappresentativo di tutti gli studenti internazionali iscritti presso l'Università di Padova, denominato *International Student Council*, con la funzione di agevolare l'inclusione degli studenti internazionali presso l'Ateneo.

La partecipazione dei rappresentanti degli studenti agli organi collegiali costituisce molto spesso una criticità, specialmente nell'imminenza delle sessioni d'esame; inoltre, anche il loro frequente avvicendamento richiede che le azioni volte a rafforzare la loro partecipazione siano pianificate e svolte con continuità e in modo tale da garantire una efficace turnazione. Tali azioni sono sviluppate in Ateneo principalmente per iniziativa della CPQD, che ha organizzato appositi corsi di formazione per i rappresentanti eletti, ai quali viene rilasciato un *open badge* che ne certifica le competenze; inoltre la CPQD, per incentivare gli studenti alla compilazione dei questionari relativi all'opinione degli studenti sui Corsi di Studio, ha predisposto una presentazione che i Presidenti dei CdS utilizzano in aula all'inizio di ogni semestre. In tale ottica anche il NdV, durante le audizioni

dei Corsi di Studio, ha sistematicamente affrontato con gli studenti il tema dell'importanza e dell'impatto che le loro opinioni hanno sulla didattica e della rilevanza che esse rivestono nel processo di AQ, come puntualmente documentato nei documenti di restituzione delle audizioni. A seguito delle audizioni, avendo rilevato una situazione disomogenea, il NdV ha sollecitato l'Ateneo a garantire ai rappresentati degli studenti coinvolti nel processo di AQ, per tutti i CdS, un accesso non limitato ai dati dell'indagine sull'Opinione degli Studenti, al fine di rendere più efficace la loro azione.

R1.B.1 - Ammissione e carriera degli studenti

Il portale *web* di Ateneo contiene gli avvisi di ammissione e tutte le informazioni di interesse sull'accesso ai corsi di studio: posti disponibili, scadenze e modalità di presentazione delle domande, modalità della prova di accesso obbligatoria e relative conoscenze richieste. La gestione della carriera (prenotazione esami, modifiche al piano di studi, pagamento delle tasse ecc.) è garantita attraverso il portale *Uniweb*.

È prevista un'iniziativa di orientamento a cadenza annuale, articolata su tre giornate e denominata *Scegli con noi il tuo domani*, che offre agli studenti del quarto/quinto anno delle scuole superiori la possibilità di ottenere informazioni relative all'offerta formativa dell'Ateneo. Un'importante funzione di orientamento è offerta anche dal test di accesso TOLC (Test Online Cisia⁴) che, per la sua peculiarità di poter essere sostenuto con largo anticipo rispetto all'inizio delle lezioni, permette allo studente di individuare potenziali criticità nella preparazione iniziale. Il TOLC è utilizzato per i corsi di studio delle Scuole di Ingegneria e Scienze e dall'AA 2018/19 è stato esteso ad altri corsi, in particolare di area umanistica e di agraria.

Nel corso delle audizioni ai CdS del 2017 il NdV ha osservato che, pur in presenza di una generalizzata e sistematica verifica della preparazione in ingresso, non sempre è prevista l'attribuzione di Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) ove si rilevino carenze nella preparazione iniziale, e che, in questi casi, mancano anche attività strutturate di supporto agli studenti per colmare tali carenze. In altri casi, gli OFA sono attribuiti, ma le modalità di recupero non sono adeguatamente definite e comunicate. Infine, il NdV ha rilevato che non sempre i requisiti curriculari richiesti sono definiti con sufficiente chiarezza.

Nei documenti *Linee strategiche 2016-2018* e *Politiche di Qualità 2018* l'Ateneo indica l'obiettivo del miglioramento del proprio posizionamento internazionale che, per quanto riguarda la didattica, si traduce in una particolare attenzione riservata alla costruzione dei percorsi internazionali.

Per gli studenti internazionali è disponibile il portale di Ateneo anche in lingua inglese, è stato istituito un *International Office* che provvede anche all'accoglienza degli studenti internazionali, ed è attivo il progetto *Buddy-Erasmus*⁵. La promozione dei corsi di studio in lingua veicolare è realizzata anche mediante portali internazionali che assicurano grande visibilità. Rimane tuttavia molto limitata l'offerta di soluzioni abitative che l'Ateneo è in grado di offrire agli studenti stranieri.

Nei documenti di pianificazione strategica di Ateneo è affrontato il tema del potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorarne le condizioni di studio e di vita, supportandoli durante tutti gli stadi della carriera universitaria con azioni di orientamento in ingresso, diritto allo studio, supporto per *stage*, tirocini e mobilità internazionale fino al *job placement* e i servizi *post lauream*. Particolare attenzione è riservata anche ai servizi di *counseling*, supporto psicologico e assistenza sanitaria, di *tutoring* e di supporto a persone con disabilità e a una specifica attività di tutorato per studenti detenuti, attraverso il polo universitario in carcere.

Il sostegno agli studenti con debolezze nella preparazione iniziale è sviluppato attraverso il progetto *Drop-out*⁶, nato nel 2011, per intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo degli studenti e determinano l'abbandono precoce degli studi. Il Progetto, operando attraverso l'analisi delle carriere degli immatricolati, promuove azioni mirate a favorire il successo formativo degli studenti e a potenziare

⁴ Consorzio Interuniversitario Sistemi Integrati per l'Accesso (Cisia)

⁵ Per maggiori informazioni si veda <https://www.unipd.it/buddy>

⁶ Per maggiori informazioni si veda <https://www.unipd.it/drop-out>

contestualmente la loro *performance* e il loro benessere. Il progetto non sembra aver raggiunto ancora risultati in linea con le aspettative dell'Ateneo, che individua nella elevata durata media degli studi e nel numero elevato di studenti non regolari, una delle criticità più rilevanti.

L'Ateneo rilascia il *Diploma Supplement*⁷ automaticamente a tutti i laureati.

R1.B.2 - Programmazione dell'offerta formativa

L'Ateneo programma, esamina e approva annualmente l'offerta formativa, verificandone contestualmente le potenzialità di sviluppo, in coerenza con la visione e gli obiettivi fissati dai documenti riguardanti le linee strategiche e la programmazione triennale. A tali fini la CPQD predispose e presenta al SA e al CdA, in sede di approvazione dell'offerta formativa, una relazione circostanziata su tali aspetti e sulla qualità dei CdS. Le esigenze delle parti interessate e il contesto territoriale sono monitorate nel processo di AQ attraverso la presenza permanente di almeno uno *stakeholder* all'interno di ciascun GAV e la consultazione con le parti sociali che ad ogni CdS viene richiesto di effettuare con cadenza almeno biennale. Per i corsi di nuova istituzione il NdV, nel predisporre il proprio parere obbligatorio e vincolante, analizza puntualmente le motivazioni per l'istituzione di ogni Corso di Studio e verifica la loro coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo vigenti approvati dal CdA. Tutta la documentazione relativa alla programmazione dell'offerta formativa è resa pubblica ed è accessibile in modo trasparente nel sito di Ateneo.

L'Ateneo, in coerenza con quanto indicato nei documenti *Linee strategiche 2016-2018* e *Politiche di Qualità 2018*, promuove la propria vocazione internazionale, favorendo l'attivazione di nuovi CdS in lingua veicolare (a oggi 24), e proponendo numerosi insegnamenti erogati in lingua veicolare (almeno due per ogni corso di laurea magistrale). Per sviluppare la vocazione internazionale dell'Ateneo sono adottate specifiche politiche. In particolare, ogni anno è attivato un bando per *visiting professor* e ai dipartimenti di riferimento per CdS in lingua veicolare sono assegnate risorse per finanziare insegnamenti tenuti da docenti internazionali e attività seminariali. La mobilità di studenti e docenti è promossa attraverso un'azione per lo sviluppo di nuovi accordi con atenei esteri, coordinata a livello di Ateneo dal Tavolo dell'internazionalizzazione, al quale partecipa un rappresentante per dipartimento. La crescente vocazione internazionale dell'Ateneo è anche testimoniata dall'istituzione dell'*International Student Council* precedentemente ricordato, e dalle politiche di reclutamento del personale al quale è richiesto il possesso di una buona conoscenza della lingua inglese. Il NdV raccomanda che a fronte della numerosità delle iniziative e dei fondi dedicati dall'Ateneo a questi progetti, sia sviluppato un attento sistema di monitoraggio e verifica della loro efficacia, anche per favorire il controllo dei risultati della pianificazione strategica.

R1.B.3 - Progettazione e aggiornamento dei CdS

Ai fini della programmazione dell'offerta didattica e della verifica della congruità dei processi di AQ, un ruolo di grande importanza è svolto dalla CPQD, che fornisce articolate indicazioni e linee guida per ogni aspetto rilevante della progettazione e dell'aggiornamento dei CdS ed esercita una costante azione di monitoraggio sulla loro applicazione e sulla sussistenza dei requisiti di accreditamento.

Nel corso delle audizioni ai CdS del 2017, il NdV ha osservato che le consultazioni delle organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, erano spesso datate; in molti casi risalivano al 2008 in occasione del riordino dei CdS ai sensi del DM 270/2004, e avevano avuto spesso un carattere formale e poco incisivo. Il NdV, nel documento di restituzione, ha raccomandato "l'individuazione di forme sempre più efficaci di consultazioni, con particolare riferimento a frequenza, sistematicità e contenuto, non solo al fine di monitorare

⁷ Per maggiori informazioni si veda <https://www.unipd.it/diploma-supplement>

con maggiore continuità ed efficacia l'apprezzamento del CdS da parte del mondo del lavoro, ma soprattutto per recepirne i suggerimenti e intervenire con maggior tempestività per aggiornare il percorso formativo".

A seguito di tali osservazioni, la CPQD ha posto particolare enfasi al tema delle consultazioni per garantire che siano tenute in debita considerazione le necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento e, nelle proprie linee guida, ha fornito l'indicazione che le esigenze delle parti interessate e il contesto territoriale siano monitorati nel processo di AQ attraverso la presenza permanente di almeno uno *stakeholder* all'interno di ciascun GAV e le consultazioni con le parti sociali siano effettuate con cadenza almeno biennale.

Il tema della coerenza tra le competenze scientifiche disponibili e i relativi obiettivi formativi attiene alla sfera disciplinare ed è perciò di specifica competenza dei Consigli dei CdS e dei relativi dipartimenti di riferimento, che lo affrontano principalmente in occasione del riesame dei CdS. La garanzia di poter disporre delle conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alle esigenze dei diversi cicli, inclusi i corsi di Dottorato di Ricerca, è assicurata da una elevata qualità della ricerca e del reclutamento, temi sui quali l'Ateneo è particolarmente attento.

L'Ateneo ha inoltre presente che la modernizzazione della didattica richiede che lo studente assuma un ruolo attivo e centrale nel processo di apprendimento. A tale fine ha attivato il Progetto di didattica innovativa *Teaching 4 Learning (T4L)*⁸, che si propone di aiutare i docenti ad adottare modalità didattiche che coinvolgano e incoraggino gli studenti a partecipare in modo attivo e consapevole e a sviluppare spirito critico e autonomia organizzativa.

L'attività di riesame, in seguito agli interventi della CPQD, fa sì che ora i CdS tengano adeguatamente in considerazione quanto disposto dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), dal Consiglio Universitario Nazionale (CUN) e dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR), nonché i rilievi formulati dal NdV nei documenti di restituzione delle audizioni, dalle CPDS, dagli *stakeholder* e dagli studenti. Nell'attività di progettazione e aggiornamento, i CdS tengono generalmente conto del *Rapporto annuale della CPDS*, recentemente aggiornato in senso migliorativo nella sua struttura, anche su sollecitazione del NdV e di quanto emerso nel corso della *Settimana per il miglioramento della didattica* (evento di Ateneo che coinvolge annualmente i singoli CdS, durante il quale docenti e studenti si confrontano sui risultati dell'indagine dell'opinione degli studenti).

R1.C.1 - Reclutamento e qualificazione del corpo docente

L'Ateneo si è dotato di criteri chiari sia per la quantificazione dei fabbisogni di personale sia per la ripartizione delle risorse disponibili (per la descrizione dei criteri di assegnazione e utilizzo del *Budget* docenza per il triennio 2016-2018 si vedano le delibere del Consiglio di Amministrazione n. 205 del 17/05/2016 e n. 298 del 25/07/2017) che risultano pienamente in linea con gli obiettivi strategici indicati nei piani programmatici. Di particolare interesse la decisione di costituire un "Fondo *Budget* Ateneo" per supportare e incentivare il reclutamento di personale docente esterno; in tale ambito si sono dimostrate particolarmente efficaci l'iniziativa rivolta ai docenti titolari di *grant* ERC e quella volta a cofinanziare la progressione di carriera di docenti che si sono distinti in ambito scientifico.

Seppure il sistema per l'assegnazione del *Budget* docenza, come anche le misure per l'incentivazione del reclutamento di personale esterno scientificamente eccellente, sia internamente coerente, il Nucleo ritiene che potrebbe essere estremamente utile individuare in modo puntuale indicatori oggettivi, che consentano successivamente di verificare i risultati ottenuti e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici (fissando, se possibili, obiettivi di risultato sfidanti anche per una realtà che presenta risultati eccellenti come l'Ateneo patavino).

⁸ Per maggiori informazioni si veda <https://www.unipd.it/teaching4learning>

L'Ateneo si è inoltre dotato di un *Regolamento per l'attribuzione delle premialità* (di cui all'art. 9 della L. 240/2010) che, in linea con gli obiettivi strategici, premia l'acquisizione di finanziamenti su bandi competitivi e l'assunzione di responsabilità organizzative e gestionali, anche didattiche, ulteriori rispetto a quelle istituzionali. Le politiche finalizzate all'innalzamento dei livelli di qualità scientifica e didattica dell'Ateneo, oltre all'impegno in attività di terza missione, si basano essenzialmente sui meccanismi di incentivazione e allocazione delle risorse sopra descritti. Anche in questo caso il Nucleo sollecita, per ciascuna delle dimensioni citate (didattica, ricerca e, in particolare per la terza missione, per la quale peraltro restano da definire gli obiettivi da conseguire), la definizione di indicatori e di *target* cui le misure introdotte dovrebbero condurre.

Il Nucleo segnala, infine, come possa essere di particolare interesse fissare in modo oggettivo indicatori che consentano di monitorare le iniziative di rafforzamento della multidisciplinarietà nella ricerca e dell'uso delle risorse per la copertura di esigenze didattiche trasversali alle competenze dipartimentali (ad esempio i reclutamenti interdipartimentali). Aspetti questi inclusi nella pianificazione strategica dell'Ateneo.

R1.C.2 - Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca. Personale tecnico amministrativo

L'Ateneo si è dotato di un modello per la pesatura dei dipartimenti in base al quale (tenuto conto del volume di didattica erogata, della quantità e delle condizioni delle strutture in dotazione e di altri fattori) monitora e valuta il fabbisogno di personale dei singoli dipartimenti. Questo modello, unitamente all'introduzione dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca (PTSR) che ogni singolo dipartimento è tenuto ad adottare, permette all'Ateneo di valutare periodicamente l'adeguatezza relativa delle risorse umane e materiali assegnate alle singole strutture in relazione alle linee strategiche di Ateneo. Il modello di "pesatura" dei dipartimenti è dunque cruciale nella gestione e organizzazione del personale.

Il Nucleo ritiene che sarebbe opportuno che il peso delle diverse componenti del modello venisse esplicitamente collegato agli obiettivi strategici dell'Ateneo così da rendere misurabile l'efficacia dello stesso consentendo di definire eventuali emendamenti del modello a fronte di variazioni del piano e degli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo (PTA), in coerenza con il Piano triennale 2016-2018 che ha definito l'obiettivo del recupero integrale del turnover e in considerazione del fatto che il numero di cessazioni per il 2017 era stato sottostimato, l'Ateneo ha proceduto ad un nuovo assestamento del Piano di reclutamento del personale 2016-2018 che ha portato ad aumentare da 29 a 37 i punti organico per il PTA.

Altre modalità indirette di verifica dell'adeguatezza delle risorse sono comuni a quelle adottate per valutare la *performance* organizzativa (quali la rilevazione della qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni, le indagini strutturate di *customer satisfaction* e i risultati del Progetto *Good Practice* (GP) finalizzato alla rilevazione di costi e di efficienza dei servizi da un lato e dell'efficacia percepita e oggettiva dall'altro).

R1.C.3 - Sostenibilità della didattica

Come previsto dal *Regolamento sui compiti didattici dei professori e dei ricercatori e sulle modalità di verifica ed autocertificazione dell'effettivo svolgimento dell'attività didattica e di servizio agli studenti*, il dipartimento, in sede di programmazione didattica per il successivo anno accademico, assegna i compiti didattici istituzionali (art.10). Al termine dell'anno accademico ogni docente autocertifica lo svolgimento dei compiti didattici (art.12). Tutti i dati sui compiti didattici sono disponibili attraverso il sistema Idra e le attività del docente sono gestite attraverso la piattaforma *uniweb*. A livello di Ateneo il monitoraggio della quantità di ore di docenza assistita erogata dai diversi dipartimenti, in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile, avviene attraverso il sistema informativo Idra⁹. Al termine di ogni anno accademico la CPQD invia ai Direttori di dipartimento una tabella riassuntiva per un'ulteriore verifica.

⁹ Fonte: *Relazione della CPQD sulle modalità di monitoraggio*

I dati relativi alla dotazione di personale (docente e tecnico-amministrativo) rapportati al numero di studenti (numero di laureati, numero di iscritti, numero di immatricolati) sono costantemente monitorati dall'Ateneo¹⁰ oltre a essere disponibili nelle schede di monitoraggio dei CdS.

Per quanto concerne i docenti di riferimento e la numerosità dei CdS, l'Ateneo monitora l'andamento attraverso il sistema Idra¹¹. In fase di attivazione dei CdS la CPQD svolge anche una simulazione della verifica sul numero minimo di iscritti e monitora attraverso la scheda SUA i docenti di riferimento previsti da ogni singolo Corso di Studio.

R2.A.1- Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili

L'Ateneo dispone di un sistema di raccolta dati e vanta una lunga tradizione nella documentazione sistematica di tutte le attività. L'apparato di raccolta ed elaborazione dei dati è robusto, ma non ancora organizzato in un unico e coerente sistema informativo di Ateneo. Si osservi che quest'ultimo aspetto, comunque, non è esplicitamente citato tra gli obiettivi, forse a fronte di una riflessione non banale sulla effettiva possibilità di una sua concreta realizzazione, che appare difficile per un Ateneo grande e complesso come quello patavino.

Il sistema di raccolta dati appare soddisfacente e ben rodato per quanto riguarda l'area della didattica, abbastanza soddisfacente e in assestamento per la ricerca, in una preliminare fase di definizione per la terza missione.

Per la didattica la raccolta e la gestione dei dati avviene attraverso un unico sistema (Idra), che è condiviso con le strutture che si occupano di didattica (Scuole, Dipartimenti) e garantisce sia l'inserimento che l'estrazione di informazioni. La CPQD si è dotata di un portale (Piattaforma per l'Assicurazione della Qualità della Didattica), che garantisce l'accesso ai documenti agli attori dell'AQ (Presidenti dei corsi di studio, CPDS, Scuole, ecc.) e mette a disposizione dati e linee guida. La CPQD organizza costantemente attività, eventi e iniziative con le strutture che si occupano di didattica e sul sito sono disponibili le relazioni annuali. La circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture responsabili dell'AQ è garantita attraverso il portale della CPQD e attraverso l'attività delle diverse commissioni.

Per la ricerca l'archivio fondamentale è il *Padua Research Archive* che, attraverso la piattaforma IRIS sviluppata da Cineca, raccoglie, documenta, conserva e rende pubblici (anche in *open access*) i prodotti della ricerca dell'Ateneo. Il sito della CPQR mette a disposizione dati e linee guida. La gestione delle informazioni e la loro circolazione è stata compito principale dell'Osservatorio della ricerca. La CPQR è sostenuta nella sua composizione dall'Osservatorio della ricerca e ha, quindi, continuato a garantire il collegamento con le strutture scientifiche sfruttando lo schema già sperimentato dall'OdR, in conseguenza di quanto stabilito dall'art.31 dello Statuto.

Per la terza missione esistono sistemi informativi che consentono già di impostare alcune delle attività proprie di un sistema di qualità della terza missione.

Le modalità operative attraverso le quali l'Ateneo persegue l'assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e delle attività di terza missione, con i relativi flussi documentali, sono illustrate nel documento *Sistema di Assicurazione della Qualità 2018*.

¹⁰ La serie storica degli indicatori studenti/docenti è consultabile nel documento "Immagini di Ateneo - Personale", che riporta anche alcuni dati di confronto con altri Atenei

¹¹ Fonte: Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica sulla verifica di check up sintetico ai fini dell'attivazione dei corsi di studio

R2.B.1 - Autovalutazione dei CdS e dei Dipartimenti e verifica da parte del Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione verifica lo stato del sistema di AQ nel suo complesso mediante l'analisi della documentazione di Ateneo, le audizioni dei soggetti coinvolti ai diversi livelli (prorettori e coordinatori delle tre commissioni per il presidio della qualità, Direttore generale, dirigenti, studenti, corsi di studio e dipartimenti) ed eventuali approfondimenti ritenuti importanti. I risultati della verifica sono inseriti in documenti resi pubblici dal Nucleo nel proprio sito *web* (in particolare il *Rapporto Annuale* e la *Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione*) e trasmessi agli organi di governo. Nel corso degli aa.aa. 2016/17 e 2017/18 (fino a settembre 2018) il NdV ha verificato l'andamento dei CdS e dei dipartimenti svolgendo audizioni a 14 corsi di laurea, 11 corsi di laurea magistrale, 7 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 4 dipartimenti, 4 prorettori, Consiglio degli studenti, Direttore generale e 9 dirigenti. Il Nucleo ha svolto il suo ruolo di monitoraggio e verifica anche partecipando a diversi incontri con il Presidio di Qualità. Inoltre, la Presidente del Nucleo è stata invitata dal Rettore alla seduta del Senato Accademico del 10 aprile 2018 per relazionare sul tema dell'accreditamento, in particolare delle visite in loco, e sullo stato dell'assicurazione della qualità in Ateneo.

Per la strutturazione specifica delle audizioni e i soggetti coinvolti si rimanda al paragrafo 1.4 della presente Relazione.

Nel luglio 2017, il Nucleo ha elaborato e trasmesso ai soggetti interessati il documento *Restituzione dei risultati delle audizioni dei corsi di studio da parte del Nucleo di Valutazione (a.a.2016/17)* e una scheda di valutazione per ciascun CdS contenente verifiche, considerazioni e raccomandazioni su alcuni punti di attenzione del requisito R3 di AVA 2.1. I risultati sono stati presentati dal Nucleo in due occasioni ufficiali:

- un incontro riservato con la *governance* di Ateneo e con il Presidio di Ateneo per la qualità della didattica (ora divenuta Commissione per il Presidio per la Qualità della Didattica, una delle tre commissioni del Presidio di Qualità di Ateneo),
- un incontro plenario con i Direttori di dipartimento, gli attori del sistema di AQ dei CdS e altri soggetti interni interessati (prorettori, dirigenti e responsabili di ufficio).

Alla luce di quanto emerso nelle attività di verifica negli aa.aa. 2016/17 e 2017/18, il Nucleo ha raccomandato di tenere in considerazione diversi elementi contenuti nella Relazione annuale 2017¹². Molti di questi sono stati già recepiti dall'Ateneo e/o sono stati inseriti come obiettivi di miglioramento nella Relazione della CPQD.

Rispetto alle criticità emerse durante la prima fase di audizioni (a.a. 2016/17), il Nucleo ha individuato alcuni miglioramenti nel corso della seconda fase di audizioni (a.a. 2017/18). In particolare il Nucleo rileva che:

- 1) il modello fornito dalla CPQD per la redazione della Relazione annuale 2017 delle CPDS ha superato le problematiche emerse durante la prima fase di audizioni ponendo le CPDS nelle condizioni di poter redigere un documento molto più strutturato, convincente ed efficace nel fornire ai CdS indicazioni di grande importanza per migliorare il sistema di AQ;
- 2) la CPQD ha operato con grande efficacia, risolvendo in larga misura le criticità evidenziate durante la prima fase di audizioni.

Nel corso dell'a.a. 2017/18 la Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica ha seguito il processo di riesame periodico di tutti i CdS attivi nell'a.a.2017/18 che avessero concluso almeno un ciclo e che non fossero in fase di disattivazione. In particolare, la CPQD ha fornito linee guida e modello per la stesura del rapporto di riesame e ha garantito il rispetto delle scadenze temporali stabilite. In totale sono stati redatti 178 rapporti di riesame ciclico.

Per quanto riguarda i dipartimenti, nel corso dell'a.a. 2017/18, la Commissione per il Presidio di Qualità della Ricerca ha avviato un analogo processo tramite la stesura di *Linee guida operative per l'implementazione del sistema di qualità della ricerca dipartimentale* (maggio 2018) e *Linee guida e modello per la compilazione della Scheda di riesame della ricerca dipartimentale* (versione 25/06/2018). Il documento di pianificazione operativa di partenza è il *Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca* (2016-2018) e le azioni che il Dipartimento ha

¹² La Relazione annuale 2017 del Nucleo di Valutazione è disponibile al link:
https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2017/RelazioneAnnualeAVA_NdV_2017.pdf

realizzato per raggiungere gli obiettivi dichiarati nel PTSR sono riassunte nella *Scheda di Riesame della Ricerca Dipartimentale* (biennio 2016-2017).

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dei CdS viene verificato da diversi soggetti e a diversi livelli:

- dai CdS stessi tramite i rapporti di riesame ciclici;
- dalle Commissioni Paritetiche docenti-studenti tramite la propria relazione annuale;
- dalla Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica tramite la propria relazione annuale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipartimenti viene verificato, per ora, dai dipartimenti stessi tramite i *Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca* e le *Schede di riesame della ricerca dipartimentale*. Inoltre, secondo quanto contenuto nella pianificazione delle attività aprile-ottobre 2018, la Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca dovrebbe fornire un resoconto su criticità e buone pratiche che emergono dall'analisi della documentazione del ciclo di assicurazione della qualità e restituire un *feedback* ai direttori di dipartimento con eventuali richieste di modifica e integrazione. Il NdV raccomanda che tale resoconto sia trasmesso anche all'organo scrivente per le opportune considerazioni.

A seguito delle audizioni dello scorso anno il Nucleo aveva rilevato che, nel complesso, la componente studentesca non è sempre valorizzata e resa consapevole del proprio ruolo e dei compiti ad essa attribuiti; per questo motivo il Nucleo aveva raccomandato di avviare e/o intensificare le attività di formazione su finalità e specifiche metodologie utilizzate nei processi di AQ dei CdS (es. analisi dei dati statistici, scelta di indicatori) particolarmente necessarie e urgenti per gli studenti coinvolti negli organi di Ateneo ai fini di acquisire maggiore consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno degli organismi di AQ.

Il Nucleo aveva inoltre raccomandato di aumentare la consapevolezza degli studenti sul ruolo e la rilevanza dell'indagine sull'opinione degli studenti e sull'*accountability* delle strutture sull'utilizzo dei dati *ex post*.

Durante l'anno 2017, e fino a oggi, l'Ateneo ha avviato e intensificato importanti iniziative finalizzate ad aumentare il grado di sensibilizzazione e responsabilità degli studenti relativamente al ruolo centrale che assumono nel sistema di assicurazione della qualità. In particolare sono state avviate le seguenti azioni:

- predisposizione di *slide* di presentazione dell'indagine sull'opinione degli studenti che i docenti del primo semestre sono invitati a mostrare agli studenti (versioni in italiano e in inglese)
- predisposizione di un *tutorial* per la compilazione del questionario sull'opinione degli studenti (versioni in italiano e in inglese)
- organizzazione della *Settimana per il miglioramento della didattica*;
- interventi dei membri (docenti e studenti) della CPQD alle iniziative promosse dalle Scuole, in apertura della *Settimana per il miglioramento della didattica*;
- organizzazione a cura della CPQD di incontri di formazione per le rappresentanze degli studenti negli organi di Ateneo;
- rilascio di un *Open Badge* ai componenti studenti di organi di rappresentanza al fine di attestare le competenze trasversali acquisite, in accordo con gli studenti stessi, non solo grazie alla formazione ma anche a seguito della frequentazione di 2/3 degli incontri dell'organo.

L'Ateneo ha inoltre incentivato e intensificato l'utilizzo dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti. Per questi aspetti e per i relativi rilievi del Nucleo, si rimanda alla sezione 1.5 della presente Relazione.

Nel documento *Sistema di assicurazione della qualità 2018* sono stati sistematizzati i cicli di assicurazione della qualità dei CdS, della ricerca e della terza missione. Le strutture responsabili dell'AQ hanno il compito di analizzare i problemi rilevati nei Rapporti di Riesame dei CdS, nelle relazioni delle CPDS, nelle SUA-RD. Nella propria Relazione annuale la Commissione per il presidio della qualità della didattica sintetizza le principali criticità emerse e le relative azioni di miglioramento da intraprendere, monitorandone il grado di raggiungimento negli anni successivi.

Il Nucleo di Valutazione raccomanda che la relazione annuale delle tre commissioni del PQA diventi lo strumento di riferimento per l'individuazione delle criticità, delle azioni di miglioramento, del loro grado di raggiungimento e della misurazione della loro efficacia.

1.2. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI CDS

Per i contenuti di questa sezione si rimanda a quanto emerso nel punto di attenzione R2.B.1 e ai contenuti dell'Allegato 1 – Valutazione (o verifica) periodica dei CdS.

1.3. SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE

In questa sezione il Nucleo di Valutazione fornisce, in linea con quanto richiesto da ANVUR, un riscontro circa la produzione di documenti programmatici relativi a obiettivi, risorse e gestione dei dipartimenti e delinea un quadro sull'attività documentale prodotta dai dipartimenti ai fini della programmazione e all'organizzazione delle attività di ricerca e delle iniziative di terza missione.

Per facilitare la lettura del documento il Nucleo ha strutturato i contenuti della sezione secondo i punti di attenzione del requisito R4.A.

R4.A.1 - Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca

Con l'approvazione del documento contenente le linee strategiche 2016-2018 sono stati definiti con chiarezza i nuovi criteri per la distribuzione delle risorse e per la valorizzazione di questo settore chiave per la vita dell'Ateneo. La filosofia di base che sottende a queste linee strategiche è il potenziamento del trasferimento delle conoscenze e la formazione di capitale umano a favore della società e della comunità territoriale di riferimento, ivi inclusa la pubblica amministrazione, l'attivazione di meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca, il riconoscimento e il rispetto nelle politiche per la ricerca della Carta europea dei ricercatori. Per quanto riguarda la ricerca, il *Piano integrato della performance 2017-2019* prevede come obiettivo principale quello di migliorare la collocazione nell'ambito delle classifiche internazionali e il consolidamento in quelle nazionali dell'Ateneo attraverso azioni mirate a migliorare la qualità delle pubblicazioni, incrementare la quantità di quelle scientificamente eccellenti e la visibilità internazionale della ricerca. In tale prospettiva sono stati posti i seguenti obiettivi:

- perseguire l'eccellenza nella ricerca nel rispetto della diversità delle discipline;
- incrementare la capacità di attrarre fondi competitivi;
- incrementare la capacità di attrarre talenti.

Per ciascuno di essi sono stati individuati indicatori utili per determinare il loro raggiungimento. Gli obiettivi sono ambiziosi, ma adeguati al posizionamento dell'Ateneo in ambito nazionale e internazionale. Essi sono coerenti con le linee strategiche e con le potenzialità evidenziate dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). Andrebbero individuati però anche i *baseline* e i *target*.

In relazione alla ricerca, l'internazionalizzazione, il *Fund-raising* e la terza missione, la compilazione, da parte dei dipartimenti, del *Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca* per il triennio 2016-2018, sulla base delle indicazioni contenute nelle linee guida redatte dall'Osservatorio della ricerca e approvate dalla Commissione scientifica di Ateneo (CSA) in data 21.07.2016, ha permesso di individuare, per ciascuno di essi, punti di forza e di debolezza (matrice SWOT) da cui partire per delineare un piano triennale di sviluppo.

L'istituzione del nuovo Presidio della Qualità dell'Ateneo, che per quanto riguarda la ricerca ha previsto l'istituzione della Commissione per il Presidio della Qualità della ricerca (CPQR), dovrebbe consentire di promuovere la cultura della qualità e dare supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ. Gli investimenti condotti nell'ambito della ricerca, che rimangono molto elevati rispetto ai mega atenei di

confronto, rappresentano un fiore all'occhiello dell'Ateneo e costituiscono basi solide per il conseguimento degli obiettivi strategici.

R4.A.2 - Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi

Il processo di monitoraggio dei risultati della ricerca da parte dell'Ateneo è prassi consolidata anche se nel passato non è stato condotto in maniera organica. L'istituzione del nuovo PQA e della CPQR (si veda il punto di attenzione R4.A.1) rappresentano una razionalizzazione del processo che permea ora tutti gli ambiti di attività dell'Università di Padova. La compilazione da parte dei dipartimenti dei loro *Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca* permette agli organi di Ateneo di valutare le strutture periferiche sulla base di un progetto e a fronte dell'assegnazione delle risorse per la sua attuazione. A questo proposito (si veda anche il punto di attenzione R4.A.3) l'autonomia dei dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento in ricerca (garantita dall'assegnazione del *Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti* – BIRD) costituisce un punto di forza del processo di AQ dell'Ateneo in quanto li responsabilizza sull'uso delle risorse.

La qualità della ricerca svolta dai dipartimenti dell'Ateneo è inconfutabile se si considera che 27 su 32 dipartimenti (quasi l'85%) sono risultati ammissibili alla selezione del Progetto Nazionale *Dipartimenti di Eccellenza*. Un numero ampiamente superiore al massimo concesso per ogni Ateneo, che era pari a 15 (art.1, comma 332 della L. 232/2016). Il processo di formulazione dei progetti da parte dei 15 dipartimenti selezionati è stato seguito dall'Osservatorio della Ricerca (ora confluito nella CPQR) che ha svolto il ruolo sia di consulenza per la loro stesura, insieme a una *task force* dell'amministrazione centrale, sia di valutazione prima dell'invio formale al MIUR. L'Ateneo di Padova si è piazzato in seconda posizione (13 dipartimenti su 15 finanziati), subito dopo Bologna (che ha visto l'ammissione di 14 dipartimenti su 15), ottenendo un finanziamento totale di €102.156.370, corrispondenti al 7,54% del totale nazionale, quando il peso "dimensionale" di Padova nell'intero sistema universitario è pari al 4,3% e al 5,1% con riferimento alla VQR. Questi risultati sono frutto non solo della qualità intrinseca della ricerca svolta nell'Ateneo ma anche del processo di AQ che correla le politiche di Ateneo con i parametri predisposti dall'ANVUR e dal MIUR per quanto riguarda la quota premiale.

Ciononostante, una valutazione approfondita dei processi di monitoraggio e di valutazione e, soprattutto, dei meccanismi correttivi eventualmente introdotti, non è ancora possibile alla luce dei profondi cambiamenti organizzativi recentemente introdotti (CPQR, Piani triennali dei dipartimenti).

R4.A.3 - Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri

Il *Piano integrato della Performance 2016-18* ha definito gli obiettivi e le linee strategiche di medio termine dell'Ateneo per ciascuna delle sue missioni fondamentali. Per la ricerca un obiettivo prioritario è la valorizzazione dei dipartimenti dell'Ateneo e della pluralità delle competenze che li caratterizza e proprio su questo obiettivo si è focalizzato il piano di finanziamento alla ricerca, che si è proposto di incentivare:

- a) l'autonomia dei dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento in ricerca (istituendo il *Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti*);
- b) la capacità progettuale dei ricercatori in un contesto competitivo (Bandi di Ateneo – Programma *MiniERC* successivamente denominato *Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants*);
- c) il successo dei *Principal Investigator* giudicati eccellenti dall'ERC ma non finanziati (rientrati poi nel Programma *MiniERC* successivamente denominato *Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants*);
- d) l'acquisizione/implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, stato dell'arte e di frontiera per la valorizzazione del portfolio della strumentazione in dotazione ai dipartimenti e disponibile in Ateneo (Bando ISR 2017). Le proposte definitive di finanziamento sono state approvate dal CdA dopo un esame approfondito

condotto di concerto con la Commissione Scientifica di Ateneo, l'Osservatorio della Ricerca (ora CPQR) e la Consulta dei Direttori di Dipartimento. È significativo che il piano di investimento sia stato implementato, dopo attenta valutazione del *budget* disponibile, a favore delle iniziative in gestione ai dipartimenti con un incremento che ha portato il totale da investire in ricerca dipartimentale a € 16 milioni che, sommati ad altri investimenti per la ricerca portano l'ammontare complessivo a 22,7 milioni di € (anno 2017).

Nella distribuzione del BIRD sono stati introdotti criteri basati sugli esiti della VQR 2011-14. A tale scopo è stato costruito internamente l'indicatore IRFD (Indicatore Finale della qualità della Ricerca del Dipartimento), che viene utilizzato sia per il BIRD sia per distribuire ai dipartimenti una quota del *budget* dei punti organico nell'assestamento del piano del personale.

Anche l'assegnazione delle borse di Dottorato di Ricerca, a partire dal 34° ciclo, è avvenuta con un nuovo modello finalizzato a superare la precedente impostazione di distribuzione basata unicamente sul progresso¹³. Il NdV raccomanda di rendere pubblici i criteri di riparto approvati dal CdA e suggerisce di applicarli utilizzando sistemi idonei a comparare aree culturali diverse.

Per quanto riguarda invece la premialità dei singoli (sia personale incaricato di progetti di ricerca che PTA) è stato approvato il *Regolamento per la Premialità di Ateneo* dove vengono prese in considerazione voci relative, prevalentemente, ai fondi esterni (progetti europei, contratti conto terzi). Altri criteri di premialità non sono stati, per il momento, ancora introdotti.

R4.A.4 - Programmazione, censimento e analisi delle attività di terza missione

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Padova, pur non facendo esplicito riferimento alla terza missione, la prevede chiaramente tra i principi fondamentali sui quali l'Ateneo è fondato.

Gli obiettivi di TM a valenza strategica sono sinteticamente riportati nel *Piano Integrato della performance 2016-2018* sotto la voce *Impegno per il territorio, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico*. La TM è stata via via valorizzata e ampliata, anche in termini di responsabilità sociale, nei documenti *Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018* e *Piano Integrato della performance 2017-2019*, dove gli obiettivi strategici di TM sono articolati in tre ambiti: *trasferimento tecnologico e lavoro, impegno pubblico, salute e benessere*.

Le strategie di Ateneo sulla TM trovano anche consistente spazio nelle *Relazioni Uniche di Ateneo 2016 e 2017* dove sono declinate nelle due aree del *Trasferimento tecnologico* e delle *Attività di Public engagement, servizi ed eventi per la cittadinanza ed il territorio*.

Infine le strategie di TM, rielaborate e progressivamente meglio focalizzate, sono riassunte nelle sezioni a essa dedicate nel documento *Linee strategiche di Ateneo 2016-2018*.

L'Ateneo destina importanti risorse alle attività di valorizzazione della TM che, anche per motivi storici, fanno riferimento a molteplici strutture organizzative. Di conseguenza anche le azioni, il monitoraggio delle attività e la raccolta dei relativi dati sono svolte a cura delle diverse Aree e strutture (Ricerca e rapporti con le imprese, Comunicazione e *Marketing*, Didattica, Centro di Ateneo per i Musei, Centro di Ateneo per le Biblioteche), oltre che da *Unismart Padova Enterprise s.r.l.* (società esterna controllata dall'Ateneo e dedicata alla valorizzazione economica dei risultati della ricerca).

Di grande impatto per la TM sono le attività sviluppate dai dipartimenti, il cui monitoraggio si è rivelato peraltro molto problematico; per meglio inquadrare le attività di TM sviluppate è stato richiesto ai dipartimenti di includere nel *Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) 2016-2018* anche gli obiettivi di TM e di sottoporli a una analisi SWOT, individuando per ciascuno di essi i punti di forza e di debolezza, che favoriscono o ostacolano il loro raggiungimento.

Dopo aver esaminato i *PTSR* il NdV osserva che i dipartimenti trovano ancora difficoltà a percepire la TM come compito istituzionale dell'Università e che, pertanto, raramente si pongono il problema di stabilire per essa

¹³ Delibera del CdA n.71 del 20/03/2018 e relativi allegati.

precisi obiettivi, di dedicarvi risorse materiali e umane e di monitorarne il raggiungimento, anche perché nessuna premialità è prevista per il suo sviluppo. Il NdV ritiene in ogni caso che l'iniziativa assunta dalla *governance* con il *PTSR* vada nella giusta direzione, perché sollecita i dipartimenti ad avviare un processo di AQ per la TM, a dotarsi di un piano specifico e a stabilire obiettivi (e auspicabilmente anche *target*) verificabili commisurati alle proprie caratteristiche.

Nel 2017 l'Ateneo si è dotato di un Presidio di AQ che comprende al suo interno anche la Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM), con funzioni di "*coordinamento, impulso e supporto all'attuazione delle Politiche di Qualità*", come precisato nel *Decreto istitutivo* e nel documento *Sistema di assicurazione della Qualità – 2018*. Alla CPQTM è inoltre affidato il compito di analizzare e documentare l'impatto delle attività di TM sullo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio. Tuttavia solo con la recente nomina dei suoi componenti la CPQTM è divenuta operativa e, pertanto, la definizione dell'intero processo di AQ di TM e della sua attuazione si trova ancora in uno stato di realizzazione embrionale.

Il NdV raccomanda che nel corso del prossimo anno l'ateneo investa nel promuovere un livello di sviluppo del sistema di AQ della TM comparabile a quello raggiunto nelle altre aree.

1.4. STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI

Il sistema delle audizioni dei Corsi di Studio da parte dei Nuclei di Valutazione risulta essere uno dei principali strumenti di autovalutazione messi in atto dagli atenei. Pur essendo effettuato su un campione dei CdS, esso va a verificare sul campo quanto effettivamente dichiarato nei vari documenti (SUA-CdS, Rapporto di Riesame, Relazioni annuali dei Presidi di Qualità e delle CPDS, ecc.) sulle buone pratiche o carenze che possano caratterizzare un corso, attraverso le visite alle strutture e i colloqui con i docenti, il PTA e gli studenti.

In questa sezione il Nucleo di Valutazione descrive le metodologie adottate nella selezione dei CdS, nella preparazione e conduzione delle visite, nonché nella redazione della valutazione finale.

Il Nucleo descrive inoltre le metodologie adottate anche nelle audizioni svolte ai dipartimenti, nonché ad altri soggetti direttamente coinvolti nel sistema di AQ: prorettori, Consiglio degli Studenti, Direttore generale, dirigenti.

Ad oggi il piano di audizioni del Nucleo è stato completato. In totale sono stati visitati 32 CdS su 33 selezionati e 4 dipartimenti su 5. Il Corso di Laurea magistrale in Linguistica e il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata non sono stati auditi in quanto selezionati da ANVUR per la visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) del prossimo novembre.

Audizioni dei Corsi di Studio

Il NdV ha selezionato 33 CdS in base ai seguenti criteri:

- a) coinvolgimento di tutti i 32 dipartimenti di Ateneo;
- b) coinvolgimento delle 8 scuole di Ateneo per almeno un Corso di Laurea (L) e uno dei Corsi di Laurea Magistrale (LM) o di Laurea Magistrale a ciclo unico (LMCU);
- c) selezione di tutti i corsi di LMCU di Ateneo (ad eccezione di un CdS della Scuola di Medicina e Chirurgia che avrebbe costituito una duplicazione).

I CdS selezionati sono elencati in Tabella 1.

Tabella 1. Elenco dei Corsi di Studio selezionati dal Nucleo di Valutazione per le audizioni.

SCUOLA	CORSO DI STUDIO	L/LM/LMCU	DIPARTIMENTO DI AFFERENZA
AGRARIA E MEDICINA VETERINARIA	TECNOLOGIE FORESTALI E AMBIENTALI	L	Territorio e Sistemi Agro-Forestali
	MEDICINA VETERINARIA	LMCU	Medicina Animale, Produzioni e Salute
	BIOTECNOLOGIE PER L'ALIMENTAZIONE	LM	Biomedicina Comparata e Alimentazione
	SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE	LM	Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente
ECONOMIA E SCIENZE POLITICHE	ECONOMIA	L	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"
	SCIENZE POLITICHE, STUDI INTERNAZIONALI, GOVERNO DELLE AMMINISTRAZIONI	L	Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali
	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE	LM	Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali
GIURISPRUDENZA	CONSULENTE DEL LAVORO	L	Diritto Privato e Critica del Diritto
	GIURISPRUDENZA	LMCU	Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario
INGEGNERIA	INGEGNERIA INFORMATICA	L	Ingegneria dell'Informazione
	INGEGNERIA MECCANICA E MECCATRONICA	L	Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali
	INGEGNERIA EDILE-ARCHITETTURA	LMCU	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale
	INGEGNERIA MECCANICA	LM	Ingegneria Industriale
MEDICINA E CHIRURGIA	SCIENZE MOTORIE	L	Scienze Biomediche
	OSTETRICIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O)	L	Salute della Donna e del Bambino
	FARMACIA	LMCU	Scienze del Farmaco
	MEDICINA E CHIRURGIA	LMCU	Medicina
	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA	LMCU	Neuroscienze
	SCIENZE DELLE PROFESSIONI SANITARIE DELLA PREVENZIONE	LM	Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari
	SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	LM	Medicina Molecolare
PSICOLOGIA	SCIENZE PSICOLOGICHE COGNITIVE E PSICOBIOLOGICHE	L	Psicologia Generale
	PSICOLOGIA DI COMUNITÀ	LM	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione
SCIENZE	BIOTECNOLOGIE	L	Biologia
	CHIMICA INDUSTRIALE	L	Scienze Chimiche
	STATISTICA PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA	L	Scienze Statistiche
	FISICA	LM	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"
	GEOLOGIA E GEOLOGIA TECNICA	LM	Geoscienze
	MATEMATICA	LM	Matematica
SCIENZE UMANE, SOCIALI E DEL PATRIMONIO CULTURALE	DISCIPLINE DELLE ARTI, DELLA MUSICA E DELLO SPETTACOLO	L	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica
	FILOSOFIA	L	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
	SCIENZE DELLA FORMAZIONE PRIMARIA (INTERATENEO)	LMCU	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
	LINGUISTICA	LM	Studi Linguistici e Letterari
	SCIENZE STORICHE	LM	Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità

Modalità di svolgimento delle audizioni dei Corsi di Studio

Le audizioni dei CdS si sono articolate in tre distinte fasi:

- a) esame preliminare dei documenti e delle informazioni presenti sul sito;
- b) incontro con i soggetti coinvolti nel processo di AQ del CdS e con gli studenti in aula durante una lezione, senza preavviso e senza la presenza del docente;
- c) stesura della scheda di valutazione del CdS.

Si precisa che, per questa prima fase (2016/2017) di audizioni dei CdS, il Nucleo di Valutazione si è dato la regola di non utilizzare il giudizio di "Ottimo" in nessun punto di attenzione. Nei casi in cui però si sono rilevate *best practices*, queste sono state segnalate.

Il NdV ha esaminato i seguenti documenti:

- Scheda SUA-CdS (ultima);
- Rapporti di riesame del CdS (ultimi due/tre anni);
- Relazioni della Commissione Paritetica docenti-studenti – CPDS (ultimi due anni);
- Relazioni della Scuola in occasione della Settimana di miglioramento della didattica (ultimi due anni);
- Dati statistici sulla carriera degli studenti del CdS e della Scuola (ultimi quattro anni accademici);
- Risultati finali dell'Indagine sull'opinione degli studenti relativi agli insegnamenti del CdS (schede complete di tutti i dati disaggregati - ultimi tre anni accademici);
- Risultati finali dell'Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati (Consorzio Almalaurea) relativi al CdS (ultimi tre anni);
- Verifica informazioni/documenti presenti sul sito.

Nel corso delle audizioni sono stati esaminati anche eventuali ulteriori documenti forniti dal CdS.

A seguito dell'esame della documentazione sopracitata, il NdV ha predisposto una bozza di documento di lavoro da utilizzare durante gli incontri con i soggetti coinvolti nel processo di AQ del CdS. L'audizione di un CdS si è svolta di norma nell'arco di mezza giornata e si è articolata in incontri separati con i seguenti soggetti:

- il Presidente del CdS e i componenti del Gruppo per l'Accreditamento e la Valutazione (GAV);
- la CPDS della Scuola;
- il Presidente della Scuola;
- gli studenti del CdS durante una lezione in aula, senza preavviso e senza la presenza del docente.

Il NdV ha invitato anche il Direttore del Dipartimento di riferimento per il CdS in qualità di uditore e i Direttori degli altri Dipartimenti interessati.

Per una maggior condivisione, a tutti gli incontri, compreso quello con gli studenti in aula, è stato invitato, in qualità di uditore, il Presidente del Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (Commissione per il presidio della qualità della didattica – CPQD – dal 10/10/2017), o un suo delegato, e i risultati di ogni audizione sono stati oggetto di confronto con il rappresentante del Presidio al termine degli incontri. Di ciò si è dato riscontro nell'allegato della procedura online Tabella 1 – Valutazione (o verifica) periodica dei CdS – selezionando l'opzione "con il Presidio". Il Presidio tuttavia non ha svolto un ruolo operativo durante l'audizione.

Di norma in una giornata si sono svolte le audizioni di due CdS appartenenti alla stessa Scuola.

Audizioni dei Dipartimenti

Il NdV ha selezionato 5 dipartimenti da sottoporre ad audizione:

- Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto - DPCD
- Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA
- Dipartimento di Geoscienze
- Dipartimento di Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA
- Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB

Modalità di svolgimento delle audizioni dei Dipartimenti

Le audizioni dei Dipartimenti si sono articolate in quattro momenti:

- A. presa visione della documentazione a disposizione a livello di Ateneo e di dipartimento nell'ambito dell'attività di ricerca (politica di qualità, obiettivi strategici, piano triennale di sviluppo della ricerca di dipartimento, scheda SUA-RD);
- B. stesura del quaderno di previsa alla luce dall'analisi della documentazione di cui al punto A;
- C. incontro con il Direttore di Dipartimento e un gruppo ristretto di persone di riferimento per l'attività di ricerca (durata di un'ora);
- D. stesura della scheda di valutazione, sulla base del quaderno di previsa e tenendo conto delle evidenze emerse nell'audizione.

In occasione delle audizioni ai dipartimenti il Nucleo di Valutazione ha sempre invitato i Prorettori alla didattica, alla ricerca e alla terza missione come uditori. Ha altresì invitato la Coordinatrice della Consulta dei direttori di dipartimento per promuovere la consapevolezza e la conoscenza del grado di ricezione del sistema di AQ nei dipartimenti.

Audizioni del Direttore Generale e dei dirigenti

Il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Direttore generale e i dirigenti in più occasioni e per discutere specifiche tematiche a partire da aprile 2016. A queste si sono affiancate riunioni di lavoro e/o incontri della Presidente sia con il Direttore generale sia con i dirigenti più direttamente coinvolti con il ciclo delle *Performance* e con la stesura del Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance*.

Tutti i dirigenti erano stati sentiti dal Nucleo di valutazione alla fine del 2016. Nel 2017 si è ritenuto di non procedere con un'ulteriore audizione sistematica dato che l'Amministrazione centrale era impegnata con la riorganizzazione, in merito alla quale il NdV aveva avuto diversi incontri con finalità illustrative con il Direttore generale e il Prorettore responsabile.

Trascorso quasi un anno dall'introduzione della nuova organizzazione il Nucleo ha ritenuto di verificare gli effetti di tale cambiamento sui diversi aspetti dell'organizzazione e della programmazione della stessa.

Le audizioni, della durata di circa un'ora, si sono svolte sotto forma di incontri separati e riservati e hanno riguardato benessere organizzativo, condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico, valutazione di specifiche iniziative messe in atto dall'Ateneo e, più in generale, il grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi dell'Ateneo, e degli strumenti di programmazione e pianificazione strategica, finanziaria, organizzativa e operativa che sono a disposizione della *governance*.

Dall'incontro con i dirigenti in sintesi si possono ricondurre le informazioni raccolte ai seguenti ambiti:

a) Benessere organizzativo

La maggior parte dei dirigenti dichiara di aver condiviso con il Direttore generale i risultati della rilevazione e ritiene che la riorganizzazione sia stata positiva, pur essendoci delle criticità da superare. I risultati dell'Indagine sul Benessere organizzativo sono stati discussi in una apposita riunione tra il Direttore generale e i dirigenti. I dirigenti ritengono che sia opportuno ripetere l'indagine quest'anno.

b) Condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi, i dirigenti ritengono che ci sia un soddisfacente grado di condivisione.

Per il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP), pur risultando condivisa la scelta del Sistema, è emersa in alcune aree qualche criticità legata alla rilevazione di *customer satisfaction* mediante *helpdesk*.

c) Assicurazione Qualità

Nei dirigenti vi è una diversa sensibilità all'Assicurazione della qualità, nonostante si possa apprezzare una generale condivisione del valore della stessa.

L'incontro con il Direttore generale, in vista della redazione della presente relazione, ha avuto come oggetto i punti di forza e di debolezza del sistema di Assicurazione della Qualità, l'impatto della nuova organizzazione e la prossima revisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Dall'incontro è emerso il grande valore attribuito al sistema di assicurazione della Qualità di Ateneo, il generale impegno per quanto a oggi realizzato o da realizzare e la coscienza dei punti di miglioramento da sostenere e implementare.

Audizioni degli studenti

Il Nucleo ha iniziato gli incontri programmati per il 2018 con i rappresentanti degli studenti del Senato accademico, del Consiglio di Amministrazione, del consiglio direttivo dell'ESU e del CUS. Al primo incontro è stato invitato anche il rappresentante dei dottorandi che, tuttavia, non si è presentato. L'obiettivo degli incontri è comprendere l'opinione degli studenti sullo stato di attivazione del sistema di AQ – incluse le iniziative di formazione degli studenti e l'utilizzo dei dati sull'indagine sull'opinione degli studenti –, il grado di coinvolgimento nel processo decisionale relativo all'AQ di Ateneo e i possibili miglioramenti volti a rendere più efficace la loro partecipazione negli organismi di AQ. Sono state altresì discusse le novità introdotte per la formazione all'AQ degli studenti in generale e dei rappresentanti coinvolti negli organismi di AQ a livello centrale e periferico.

Dall'incontro è emerso come, pur essendo valorizzata l'opinione degli studenti, il grado di consapevolezza dell'utilizzo dei dati non sia ancora sufficientemente consolidato e che l'effettivo coinvolgimento degli studenti nelle fasi del sistema di AQ dell'Ateneo abbia margini di miglioramento. I rappresentanti, tuttavia, sono consapevoli dei recenti positivi sviluppi che ci sono stati negli aspetti discussi.

Audizioni dei Prorettori

Il Nucleo, infine, ha svolto, all'inizio di settembre, un'audizione strutturata alle Prorettrici alla didattica e alla ricerca scientifica e al coordinamento della Commissione scientifica di Ateneo, nonché ai Prorettori al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese e all'organizzazione e processi gestionali, prevedendo quattro incontri separati e riservati di circa un'ora riguardanti i temi specifici di competenza di ciascun prorettore per valutare lo stato di assimilazione e sviluppo delle iniziative in tema di AQ. Dagli incontri con i Prorettori, si conferma che l'Ateneo sta investendo molto sul sistema di AQ. È confermato, al contempo, che vi è un certo livello di consapevolezza del diverso grado di sviluppo raggiunto dal sistema di AQ per la Didattica e la Ricerca e la Terza Missione e della necessità di continuare gli investimenti per consolidarne l'efficacia.

Oltre a queste audizioni strutturate, il NdV ha incontrato in diverse occasioni il Prorettore all'organizzazione e ai processi gestionali, con particolare riferimento all'ambito della *performance*. Sono stati inoltre auditi dal NdV anche le Prorettrici alle relazioni culturali, sociali e di genere e alla formazione post-laurea.

Con la Prorettrice alla didattica, che coordina il Presidio, i rapporti sono stati di continua e proficua interazione.

1.5. RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI (E, SE EFFETTUATA, DEI LAUREANDI)

Il Nucleo di Valutazione (NdV) esprime il proprio apprezzamento alla CPQD e all'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità (da qui in avanti Ufficio Offerta formativa) che hanno curato la rilevazione delle indagini sulla valutazione della didattica e le attività di monitoraggio e promozione della cultura dell'Assicurazione della Qualità (AQ) in tutti i loro aspetti. Le considerazioni contenute in questa relazione tengono conto dell'analisi della "Relazione sulle indagini relative alle opinioni degli studenti e dei laureati a.a. 2016/17", redatta dalla CPQD e trasmessa al NdV in data 27/02/2018; è inoltre pubblicata alla pagina <http://www.unipd.it/commissione-presidio-qualita-didattica>.

Per ogni capitolo, il NdV riprende in sintesi i principali elementi emersi nella Relazione della CPQD (da qui in avanti Relazione CPQD), con l'obiettivo di far emergere i dati e le informazioni più rilevanti e alcune prime valutazioni, che saranno trattate più ampiamente nella Relazione annuale dedicata al sistema di AQ a livello di Ateneo e dei Corsi di Studio (CdS)¹⁴, in merito alle azioni di miglioramento già intraprese dalla CPDS, ai punti di forza e di debolezza.

L'analisi del NdV è arricchita, inoltre, da quanto emerso in occasione delle audizioni dei CdS, svolte negli anni accademici a.a. 2016/17 e 2017/18. Un approfondimento sulla prima fase delle predette audizioni è consultabile alla pagina web <http://www.unipd.it/nucleo/audizioni-corsi-studio>.

1.5.1. OBIETTIVI DELLE RILEVAZIONI

Indagine sulle opinioni degli studenti

I due principali obiettivi dell'indagine sulle opinioni degli studenti sono, da un lato, la raccolta di informazioni sui percorsi formativi, sull'adeguatezza delle infrastrutture per la didattica e sulla condizione occupazionale dei laureati, e, dall'altro, la diffusione della cultura della valutazione, promuovendo e monitorando l'utilizzo dei risultati dell'indagine valutativa.

Il raggiungimento di questi obiettivi ha richiesto molteplici attività, descritte ampiamente nel paragrafo 1 della Relazione CPQD, che hanno visto operare in stretta sinergia la CPQD e l'Ufficio Offerta formativa. Tali attività, in particolare nell'anno di riferimento e ancor di più nell'a.a. 2017/18, hanno condotto a cambiamenti migliorativi anche in seguito a una costante attività di monitoraggio da parte della CPQD, a momenti di confronto e di condivisione con il NdV e alla preziosa esperienza delle audizioni dei CdS, svolte dal NdV alla presenza della CPQD in qualità di uditore. Ciò che è emerso da quest'ultime, ha permesso a diversi soggetti dell'AQ di avviare profonde riflessioni e ad attivarsi per un miglioramento dell'intero sistema.

In particolare, la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese in questi anni ha consentito di comprendere la necessità di favorire ulteriormente la partecipazione degli studenti e di promuovere un utilizzo più ampio e mirato dei risultati da parte degli organi coinvolti in Ateneo nella qualità della didattica.

Indagine Almalaurea "Profili dei laureati"

L'indagine "Profilo dei laureati", che coinvolge 71 atenei italiani, restituisce una fotografia delle caratteristiche dei laureati complessivamente formatosi in Ateneo, anche in termini di voto di laurea e di regolarità negli studi, delle condizioni di studio e della soddisfazione per il percorso di studi appena concluso. Questa indagine e quella sull'opinione degli studenti rappresentano uno strumento rilevante ai fini valutativi, i cui risultati sono da analizzare, condividere e monitorare nel tempo tra tutti i soggetti coinvolti. L'opportunità di utilizzare questi dati

¹⁴ Le parti della Relazione annuale 2018 relative al sistema di AQ a livello di Ateneo e di CdS devono essere trasmesse ad ANVUR entro il 30 settembre 2018, come da Comunicato ANVUR del 12/04/2018 nel sito www.anvur.org.

sia per un confronto interno sia per una attività di *benchmarking* con realtà esterne comparabili, rappresenta un prezioso contributo alla spinta al miglioramento continuo.

1.5.2. MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Indagine sulle opinioni degli studenti

La raccolta delle opinioni degli studenti è effettuata tramite due questionari, rispettivamente cartaceo e *online*. Entrambi disponibili nelle versioni in lingua italiana ed inglese.

Il questionario cartaceo ha l'obiettivo di restituire un immediato *feedback* al docente sul suo insegnamento, in particolare sui contenuti e sull'organizzazione dell'insegnamento. Il docente propone la compilazione del questionario cartaceo in aula dopo aver svolto almeno la metà dell'attività didattica. La struttura del questionario prevede tre domande aperte. Gli esiti del questionario, dovrebbero, di norma, offrire spunti di discussione in aula con gli studenti. Si tratta di uno strumento per strutturare il flusso informativo docente-studenti frequentanti sull'insegnamento.

Il questionario *online* mira a raccogliere le opinioni in modo più esaustivo e strutturato degli insegnamenti (singole attività didattiche o parti di attività previsto dal piano di studio dello studente), ad eccezione di un CdS erogato interamente *online* per il quale sono state previste modalità di indagine ad *hoc*. La struttura del questionario *online* dell'a.a. 2106-2017 è rimasta invariata rispetto alla precedente edizione. Prevede due sezioni, una per gli studenti frequentanti (frequentante più del 50% delle lezioni nell'anno accademico di riferimento) e una per i non frequentanti (tutti gli altri casi). La sezione riservata ai primi è organizzata in 13 quesiti (10 dei quali sovrapponibili a quelli indicati da ANVUR come obbligatori), mirati a raccogliere indicazioni su aspetti specifici del corso quali: i) l'organizzazione dell'insegnamento (presentazione iniziale di obiettivi e contenuti e delle modalità d'esame, adeguatezza del numero di ore ai contenuti proposti, rispetto degli orari), ii) le modalità didattiche (chiarezza espositiva, capacità di stimolare l'interesse, reperibilità del docente, attività didattiche integrative), iii) la coerenza dell'insegnamento nel contesto del percorso formativo, il livello di interesse e la soddisfazione generale. La sezione riservata ai non frequentanti è composta da 7 dei 13 quesiti sopraccitati, quelli non strettamente legati all'attività del docente in aula. A questi, si aggiunge una domanda specifica sui motivi della mancata frequenza. L'erogazione del questionario *online* avviene principalmente al termine dell'attività didattica, in occasione dell'iscrizione all'esame (Relazione CPQD, tab. 2.1.).

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.1 della Relazione CPQD.

Indagine Almalaurea "Profilo dei laureati"

Il questionario Almalaurea prevede 14 quesiti relativi alla partecipazione, alla soddisfazione per il percorso formativo svolto, alla qualità dell'organizzazione didattica e all'adeguatezza delle infrastrutture didattiche.

La compilazione è richiesta al laureando alla vigilia del conseguimento del titolo, in fase di completamento della domanda di laurea accedendo alla procedura Uniweb che rinvia, solo per il predetto questionario, alla pagina personale sul sito www.almalaurea.it.

Entrano a far parte dell'indagine solo i laureandi che conseguono effettivamente il titolo nell'anno solare di indagine (ultima disponibile anno 2016).

1.5.3. RISULTATI DELLE RILEVAZIONI

Indagine sulle opinioni degli studenti

L'elaborazione e l'analisi dei risultati, curate in prima istanza dall'Ufficio Offerta formativa e successivamente dalla CPQD, riguardano unicamente il questionario *online*, mentre quello cartaceo rimane al docente che lo ha somministrato ai suoi studenti.

L'elaborazione dei risultati avviene due volte all'anno, a chiusura dei semestri. I risultati vengono trasmessi ai singoli docenti (per ogni attività didattica che li ha visti coinvolti) e comprendono i valori medi dei giudizi espressi da studenti (frequentanti e non) per ciascuna domanda del questionario. Tali dati, come quelli elaborati a fine anno, quindi a indagine conclusa, si riferiscono per la prima volta a tutte le attività didattiche (anche quelle con un impegno del docente inferiore a 15 ore) e vengono trasmessi a tutti i soggetti coinvolti nel sistema AQ di Ateneo: dai consigli di CdS, di dipartimento e di scuola, fino a GAV, CPDS, CPQD e NdV.

I dati che sono resi disponibili pubblicamente riguardano solo le attività didattiche con un impegno del docente superiore a 15 ore per permettere un confronto con gli anni precedenti. Nel dettaglio, vengono pubblicati:

- il tasso di partecipazione degli studenti all'indagine e il tasso di copertura delle attività didattiche, a livello di Ateneo e di Scuola;
- gli indicatori di sintesi, con possibilità di confronto a partire dall'a.a. 2011/12, così organizzati in base ai diversi quesiti considerati del questionario (Relazione CPQD, par. 2.4a):
 - ✓ soddisfazione complessiva
 - ✓ aspetti organizzativi
 - ✓ azione didattica

L'analisi dei dati dell'indagine 2016/17 ha fatto emergere i seguenti principali risultati.

L'impegno dell'Ateneo in questa attività è molto consistente perché riguarda 7.217 insegnamenti valutabili di cui 6.712 valutati, pari al 93% di copertura dato che varia nelle singole scuole di Ateneo: il livello medio di copertura scende sotto al 90% solo a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (84,5%) di poco superiore Medicina e Chirurgia (90,4%). Tutte le altre scuole registrano un tasso di copertura sopra il 96%. Per confrontare il tasso di copertura complessivo con quello dell'anno precedente, si devono considerare solo le attività con almeno 15 ore di impegno di lezione: emerge che nell'a.a. 2016/17 sono state valutate 5.991 attività didattiche-Docente sulle 6.365 valutabili con un aumento di quasi seicento unità rispetto all'a.a. 2015/16 e un invariato tasso di copertura del 94% (Relazione CPQD, Fig. 3.1).

L'indagine ha coinvolto più di 50.000 studenti (51.875) che hanno visionato e compilato circa 322.000 questionari (321.946 con una media di 6,2 questionari proposti per studente) arrivando a quasi 250.000 questionari (247.285) compilati, di cui quasi 200.000 (198.877) come studenti frequentanti (Relazione CPQD, Par. 3.4). La percentuale di questionari compilati come studenti non frequentanti sul totale dei questionari compilati è rimasta pressoché stabile: 19,2% (2014/15), 18,4%, (2015/16), 19,6% (2016/17).

Il tasso di partecipazione è dell'88%, tuttavia se si considerano solo gli studenti in corso, la percentuale sale al 97%. A livello di scuola, il tasso di partecipazione è variabile: con i valori più alti a Ingegneria (94,1%) e i più bassi a Economia e Scienze Politiche (82,1%) e Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (82,4%).

Sebbene il questionario sia obbligatorio per l'accesso alle liste di iscrizione dell'esame, allo studente viene lasciata la libertà di rifiutare l'inserimento dei dati. Il tasso di rifiuto continua a rimanere attorno al 23%, come nell'anno precedente. Questo è un elemento da non sottovalutare. Al fine di ridurre questo tasso, l'Ateneo ha rimosso la possibilità per lo studente di rifiutarsi di compilare il questionario a partire dall'a.a. 2017/18 e ha introdotto azioni di maggiore coinvolgimento degli studenti nella logica di AQ e nell'analisi dei risultati dell'indagine. Il confronto dei risultati della rilevazione per il 2017/18 con quelli degli anni precedenti, seppure interessante, andrà quindi condotto con estrema cautela.

Venendo ai risultati della rilevazione, l'analisi delle opinioni espresse dagli studenti è stata condotta, come anticipato, distinguendo le principali aree tematiche indagate dal questionario (soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi, azione didattica, coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto).

Dagli indicatori di sintesi, calcolati come media di più quesiti, risulta che gli studenti hanno espresso un giudizio medio complessivo (su una scala da 1 a 10) pari a 8 per gli aspetti organizzativi, a 7,8 per l'azione didattica, 7,7 sia per la soddisfazione complessiva (Relazione CPQD, Tab. 3.36). Il confronto con gli ultimi 6 anni fa emergere i seguenti andamenti (Relazione CPQD, Fig. 3.8):

- un continuo aumento del gradimento degli aspetti organizzativi;
- un trend altalenante nell'apprezzamento dell'azione didattica;
- una tendenza positiva della soddisfazione complessiva.

L'analisi a livello di scuola dell'indicatore di soddisfazione complessiva, ritenuto il più generale e sintetico, evidenzia i miglioramenti più evidenti nella Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria e nella Scuola di Psicologia (Relazione CPQD, Fig. 3.9).

Indagine Almalaurea "Profilo dei laureati"

I risultati dell'Indagine Almalaurea "Profilo dei laureati" si riferiscono all'ultima indagine disponibile che comprende i laureandi che hanno ottenuto il titolo nell'anno solare 2016.

Per l'Ateneo di Padova il tasso di compilazione del questionario, definito come il rapporto tra il numero dei laureati che hanno risposto correttamente al questionario e il numero dei laureati che sono entrati a far parte dell'indagine, per il 2016 è pari al 96%, al di sopra della valore nazionale del 92,2%, riferito cioè ai 71 atenei aderenti al consorzio (Relazione CPQD, Tab. 4.1).

I dati permettono di delineare un quadro complessivo su tre principali aspetti toccati dall'indagine: soddisfazione complessiva del percorso di studio svolto, aspetti organizzativi e adeguatezza delle infrastrutture didattiche.

Valutando il grado di soddisfazione generale dei laureandi, l'89% degli intervistati dichiara un giudizio positivo sull'esperienza. I più soddisfatti risultano essere quelli delle Scuole di Scienze e di Psicologia (93,1% e 91,7% di giudizi positivi) mentre i più critici sono i laureandi della Scuola di Giurisprudenza con l'83,6% in netto aumento rispetto al 78,2% dell'anno solare 2015 (Relazione CPQD, Par. 4.1a).

Dei 6 quesiti sugli aspetti organizzativi, alcuni dei quali simili a quelli del questionario *online* dell'indagine studenti, emerge un'alta soddisfazione sull'adeguatezza dei materiali didattici messi a disposizione con il 94,5% dei giudizi positivi (Relazione CPQD, Fig. 4.1). Questo valore cala nelle Scuole di Giurisprudenza e di Medicina e Chirurgia. L'aspetto con gradimento più basso è riferito al carico di studio degli insegnamenti con una percentuale pari all'80,4%, con calo molto significativo del valore nella Scuola di Giurisprudenza.

Dei sei quesiti presi in esame in questa analisi che toccano aspetti organizzativi, alcuni sono simili a quelli presenti nel questionario *online* erogato agli studenti permettendo un confronto dei risultati ottenuti dalle due indagini. In particolare, i risultati dell'opinione dei laureandi nell'anno solare 2016, verranno messi in parallelo con i risultati dell'indagine *online* sull'opinione studenti proposta nell'a.a 2015/16.

Relativamente alle infrastrutture, le percentuali riportate nel paragrafo 4.1c della Relazione CPQD sono calcolate al netto delle non risposte o di chi dichiara di non aver usufruito del servizio, essendo tale numerosità rilevante e a volte differente tra scuole. Dai risultati risulta una scarsa soddisfazione per le postazioni informatiche (50,1%) e per gli spazi di studio individuale (52,9%), mentre cresce per le aule (77,7%) e per le attrezzature finalizzate per altre attività didattiche (73,7%). I servizi di biblioteca ottengono la più alta percentuale di giudizi positivi (93,4%).

1.5.4. UTILIZZO DEI RISULTATI

L'utilizzo dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti e dei laureandi è una condizione fondamentale ai fini di un adeguato sistema di AQ che riconosce la centralità dello studente.

Tenendo conto di quanto indicato nella Relazione della CPQD (Relazione CPQD, Par. 5.1) e delle attività svolte dal NdV, le modalità di utilizzo dei risultati dell'indagine 2016/17 dai diversi organi coinvolti in AQ possono riassumersi come segue:

- i Gruppi per l'Accreditamento e la Valutazione (GAV) hanno preso visione e discusso collegialmente i dati integrali dell'indagine *online* sull'opinione degli studenti e i risultati emersi dai questionari compilati dai laureandi. La maggior parte dei GAV hanno riportato le relative considerazioni nella Scheda di Monitoraggio annuale e nel Rapporto di Riesame ciclico.
- le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti delle Scuole (CPDS) prendono visione e discutono collegialmente i dati integrali dell'indagine *online* sull'opinione degli studenti e delle opinioni relative alla soddisfazione e all'adeguatezza delle infrastrutture didattiche dei laureandi. Le riflessioni emerse dall'analisi dei succitati dati è rientrata nella Relazione annuale 2017, curata dalle CPDS e trasmessa al NdV alla CPQD e ai CdS afferenti alla Scuola;
- la CPQD e l'Ufficio Offerta formativa, collegialmente, hanno utilizzato i risultati ai fini di un'autovalutazione delle attività di presidio che svolgono in Ateneo. Sono emerse riflessioni a due livelli, che rispecchiano i due obiettivi principali di queste indagini, cioè raccogliere informazioni quanto più solide sulla qualità dei percorsi formativi (livello tecnico-organizzativo) e diffondere la cultura della valutazione (favorire la partecipazione di studenti e docenti e monitorare l'utilizzo dei risultati)
- l'Ateneo ha promosso una serie di incontri, coordinati dalle scuole, per la presentazione dei risultati in forma aggregata, confrontati con quelli degli anni precedenti, in occasione della "Settimana per il miglioramento della didattica" nel mese di novembre 2017. Le singole iniziative sono state anticipate da un momento introduttivo, alla presenza della CPQD, per illustrare la logica sottostante al processo di assicurazione della qualità definito da ANVUR e quella attualmente attiva nell'Ateneo di Padova, nell'ottica di promuovere la cultura della valutazione. I diversi incontri, organizzati anche a livello di dipartimento e di singolo CdS, sono stati occasione anche di discussione sull'uso, da parte dei docenti, del questionario cartaceo e hanno permesso di far emergere problemi e/o richieste degli studenti strettamente legati al loro percorso formativo anche se non necessariamente inerenti a specifiche attività didattiche. Le scuole sono state chiamate a predisporre una relazione, anche sintetica, delle diverse iniziative svoltesi e a renderla disponibile nel sito *moodle* della CPQD. Attualmente sono disponibili solo le relazioni delle Scuole di Economia e Scienze Politiche, Agraria e Medicina veterinaria, Scienze, Psicologia;
- il NdV ha preso visione dei risultati a livello di Ateneo e dei singoli CdS, disponibili nel sito *moodle* della CPQD. L'analisi dei dati ha permesso di verificare e approfondire alcuni aspetti in occasione delle audizioni dei CdS, anche confrontandosi direttamente con gli studenti in aula. Dagli approfondimenti svolti, in diversi momenti dell'anno, il NdV ha condiviso in itinere con la CPQD dando, qualora lo ritenesse opportuno, delle indicazioni al fine di attivare azioni di miglioramento.

Nell'ambito dell'analisi e dell'utilizzo dei risultati di entrambe le indagini, sono state individuate e sviluppate azioni ai diversi livelli del sistema AQ. Per approfondimenti si rimanda alla Relazione della CPQD (Relazione CPQD, Par. 5.2).

1.5.5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA RELATIVAMENTE A MODALITÀ DI RILEVAZIONE, RISULTATI DELLE RILEVAZIONI E UTILIZZO DEI RISULTATI

L'esperienza di questi ultimi due anni, derivante dallo svolgimento delle audizioni dei CdS, è stata fondamentale per una comprensione più profonda dell'importanza e del possibile impatto dei risultati delle indagini sulle opinioni degli studenti nel sistema di AQ. Dalle audizioni e dall'analisi dei risultati delle indagini, sono emerse con più chiarezza le aree di miglioramento.

Il confronto continuo del NdV con la CPQD (incontri con la Coordinatrice del CPQD, incontro congiunto, audizioni CdS, monitoraggi, ecc.) è stato occasione di crescita e di programmazione.

Il NdV apprezza lo sforzo della CPQD di attuare iniziative nuove nel far crescere la cultura dell'assicurazione della qualità in Ateneo. Il NdV sottolinea, in particolare, l'importanza delle modifiche introdotte a partire dall'a.a. 2017/18 (Relazione CPQD, pagg. 57-58), molte delle quali condivise grazie a una sinergia cresciuta nel tempo con i diversi attori di AQ.

In particolare, al fine di aumentare il grado di partecipazione degli studenti, dall'a.a. 2017/18 la CPQD, nell'ambito delle azioni positive programmate, ha introdotto l'obbligatorietà del questionario *online*, in coerenza con i recenti orientamenti ANVUR, vincolando alla sua compilazione l'iscrizione dell'esame. Ciò al fine di aumentare il tasso di compilazione soprattutto in quelle scuole dove la percentuale di questionari rifiutati è elevata o dove numerose attività didattiche (fino al 10%) non vengono valutate (cfr. Relazione CPQD pag. 57). In ogni caso il NdV raccomanda di monitorare nel dettaglio gli effetti della modifica apportata rispetto alle edizioni precedenti.

Sebbene non si possa ancora valutare appieno l'impatto di tale modifica certamente l'introduzione dell'obbligo di compilazione rappresenta un passaggio fondamentale nella presa in carico del problema da parte degli organismi competenti. In questa direzione vanno anche l'implementazione, all'interno dell'applicazione utilizzata finora solo dai docenti, di un'area riservata ai referenti delle segreterie didattiche di scuola e/o di dipartimento per monitorare l'andamento durante l'anno della compilazione dei questionari di tutte le attività didattiche dei corsi di studio di loro competenza.

Il NdV raccomanda di porre particolare attenzione ai CdS che hanno una offerta didattica suddivisa in molte attività didattiche e/o moduli (in particolare nei corsi della scuola di Medicina) per i quali era emerso con chiarezza che tra le motivazioni più diffuse del basso tasso di risposta da parte degli studenti vi è l'elevato numero di questionari proposti. L'obbligatorietà della compilazione dei questionari in queste situazioni potrebbe non essere risolutivo e potrebbe acuire altri problemi legati all'attenzione con la quale si compilano i questionari. Il NdV, pertanto, raccomanda all'Ateneo di continuare ad approfondire con analisi ad *hoc* la questione e in particolare di trovare il giusto equilibrio tra le richieste di dati e il pieno coinvolgimento nelle attività di valutazione degli studenti.

Il CPQD ha anche predisposto, per favorire la cultura della valutazione, in particolare di quella relativa alla didattica, una presentazione sul sistema di assicurazione della qualità di Ateneo, con un *focus* specifico sui questionari di autovalutazione della didattica e ne ha organizzato la presentazione a tutti gli studenti, all'inizio del I semestre, dal Presidente di CdS o da uno dei loro docenti. Inoltre il materiale, assieme ad un *tutorial* per la compilazione del questionario *online* e ai testi dei questionari cartaceo e *online* (in italiano ed inglese) è stato reso disponibile alla voce "Presentazione indagine" nella pagina del sito *web* di Ateneo <http://www.unipd.it/opinione-studentisulle-attivita-didattiche>.

Il NdV apprezza significativamente queste iniziative, che coinvolgono pienamente anche agli studenti stranieri, e raccomanda al CPQD di monitorarne l'efficacia, specie in relazione alla diffusione della consapevolezza delle potenzialità dello strumento e dell'effettivo utilizzo dei dati da parte dell'Ateneo e delle strutture didattiche. È infatti cruciale che l'Ateneo rifletta sulle attività svolte e sui processi attivati per portare a conoscenza gli studenti delle azioni migliorative effettivamente messe in atto come diretta conseguenza delle valutazioni emerse tramite le indagini e continuare a documentare dettagliatamente, anche a livello di singoli CdS, l'utilizzo dei dati raccolti con la rilevazione *online* delle opinioni degli studenti così da fornirne testimonianza ampia, anche per motivare

maggiormente la partecipazione alle rilevazioni. In quest'ottica, il NdV, apprezza le iniziative di feedback più puntuale e dettagliato agli studenti sulle azioni messe in atto dai corsi di studio a valle delle criticità individuate.

Il NdV sta terminando la seconda fase delle audizioni ai corsi di studio ponendo particolare attenzione alla valutazione del sistema di coinvolgimento degli studenti e, sebbene quanto emerso dalle audizioni verrà ampiamente trattato in occasione della stesura della sezione "Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio (CdS)" della Relazione AVA 2018 da trasmettere ad ANVUR nei prossimi mesi, si può anticipare che si riscontra una maggiore informazione degli studenti rispetto alla prima fase ma che vi è ancora spazio per ulteriori miglioramenti in relazione alla consapevolezza dell'utilizzo e dell'efficacia dello strumento.

In particolare, le audizioni finora svolte continuano a mostrare una certa eterogeneità nelle forme adottate dai GAV e dalle CPDS riguardo l'accesso ai risultati analitici dell'indagine sull'opinione degli studenti, specie per la componente studentesca delle Commissioni. Il NdV ritiene che il report analitico delle *performance* per ogni docente e relativa attività didattica per ciascuna domanda del questionario debba essere messo a disposizione dei componenti delle CPDS e degli organismi del sistema di AQ, ivi inclusi i membri studenti e raccomanda che il Presidio incida in tale direzione anche attraverso un sistema di monitoraggio e verifica.

Il NdV suggerisce, inoltre, di individuare le criticità analizzando i dati disaggregati per singolo insegnamento e tenendo conto anche del contesto in cui l'insegnamento è inserito (corso di laurea, anno di corso, natura elettiva del corso, numero di frequentanti, ecc.) e di formulare strategie e procedure per la gestione delle criticità da indicare ai corsi di studio.

Sempre in relazione alla diffusione delle informazioni sull'opinione degli studenti, come l'anno scorso il NdV apprezza che nell'area del sito web dedicato alla valutazione della didattica, l'Ateneo non si limiti più a pubblicare solo il punteggio medio del quesito "Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?" relativo al singolo insegnamento, ma anche diverse informazioni che riguardano soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi e azione didattica (media, mediana, percentuale di risposte con punteggio minore di 6 e maggiore di 8).

Il NdV rileva che il nuovo format per la Relazione annuale 2017 rappresenta un miglioramento rispetto a quello precedentemente utilizzato che tendeva a sintetizzare eccessivamente le attività di valutazione.

Una nota a parte meritano le iniziative messe in campo dal CPDS sul questionario a domande aperte sugli insegnamenti, che rimane somministrato dai docenti in forma cartacea durante lo svolgimento delle lezioni e che da molti anni integra le informazioni raccolte con il questionario strutturato. Come ha già sottolineato, il NdV ritiene questo strumento molto utile per ottenere indicazioni sugli aspetti positivi e sulle criticità dell'insegnamento. Il NdV apprezza le proposte di azioni della CPQD che mirano a favorire la consapevolezza dei docenti sull'utilità dello strumento e sulla opportunità di somministrarlo in aula (estensione delle buone prassi di alcune scuole/dipartimenti (Psicologia/Biologia) che hanno portato ad una percentuale di somministrazione molto alta (circa il 75% degli insegnamenti).

Rimane da monitorare l'effettivo impiego degli esiti da parte dei docenti, magari anche aggiungendo una domanda *ad hoc* su questo aspetto nella sezione riservata ai frequentanti nel questionario *online* per la rilevazione delle opinioni degli studenti e/o coinvolgendo in maniera strutturata i rappresentanti degli studenti.

Il NdV continua a raccomandare – anche in considerazione della piena confrontabilità dei dati – un utilizzo più ampio possibile dei dati disponibili su Almalaura, con i quali è possibile condurre, peraltro, comparazioni sulla soddisfazione dei laureandi fra corsi simili di atenei diversi. Inoltre il NdV ribadisce quanto già richiamato nel Paragrafo 3.2 (Relazione CPQD) in merito all'opportunità di procedere a un'analisi dei dati a livello di CdS.

Infine, il NdV prende atto della Relazione CPQD e delle proposte in esso contenute ed esprime apprezzamento anche quest'anno per la forte sensibilità mostrata allo sviluppo di politiche per la diffusione dei risultati della rilevazione. Con riferimento ad alcune delle proposte contenute nel documento e tenendo conto di quanto emerso finora durante le audizioni effettuate, il NdV conferma le seguenti raccomandazioni preliminari in vista di un pieno e proficuo impiego dei risultati nelle fasi di autovalutazione e miglioramento della didattica:

1. proseguire con un controllo più capillare delle modalità di impiego dei risultati da parte dei responsabili dei CdS e nel processo di miglioramento della didattica.

2. Ampliare la discussione dei risultati analitici e integrali delle rilevazioni da parte di tutte le componenti degli organismi coinvolti in AVA (CPDS, GAV, etc). Nella rilevazione, effettuata dalla Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica, presso i Presidenti di CdS per conoscere le attività di diffusione dei risultati e le azioni correttive conseguenti. Anche durante la seconda fase delle audizioni è emerso che nella maggioranza dei casi la componente studentesca continua a non accedere ai risultati analitici in alcuna forma.
3. Proseguire nella valutazione dell'efficacia delle misure fin qui messe in atto per favorire la diffusione e l'utilizzo dell'Indagine.
4. Procedere a una attenta valutazione degli strumenti di intervento e al loro monitoraggio. Gli esiti dell'obbligatorietà della compilazione dei questionari da parte degli studenti devono essere monitorati e valutati con estrema cautela, specie in relazione al rischio collegato a un eventuale decadimento la qualità dei dati raccolti (qualche studente potrebbe rispondere in modo casuale e in modo non meditato).
5. Promuovere misure di sempre maggiore coinvolgimento diretto degli studenti circa le azioni migliorative proposte a fronte delle criticità segnalate.
6. Considerare modalità più efficaci di presentazione dei risultati della valutazione per le attività didattiche mutate (per es. la modalità disaggregata amplifica molto il numero di attività didattiche presentate in alcune scuole con il risultato che gran parte di queste attività didattiche non raggiungono i 5 rispondenti e quindi non vengono poi rese disponibili in chiaro). Il NdV raccomanda di uniformare la presentazione e la pubblicizzazione dei risultati della valutazione delle attività didattiche mutate, con l'indicazione dei dati aggregati e disaggregati (per docente, per CdS, per scuola).
7. Valutare con attenzione l'ipotesi di reintrodurre una rilevazione annuale per permettere allo studente di esprimere la sua opinione anche sullo svolgimento dell'esame e sulla sua coerenza col relativo insegnamento, anche alla luce delle considerazioni svolte sulla opportunità di alleggerire il numero di questionari cui sono chiamati a rispondere gli studenti.

In conclusione, il NdV ritiene che resti fondamentale concentrare l'attenzione sul momento dell'utilizzazione dei dati nel contesto dell'autovalutazione e del miglioramento della didattica, rendendo maggiormente partecipi gli studenti ai momenti di condivisione dell'esito delle valutazioni e della presa in carico delle criticità che emergono, facendo sì che l'innovazione nelle modalità di raccolta dei dati possa salvaguardare il più possibile la confrontabilità nel tempo dei dati. Sul punto il NdV raccomanda che la Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica intervenga direttamente assicurandosi che i responsabili della conduzione dei CdS elaborino un documento sintetico che presenti appropriatamente l'analisi dell'opinione degli studenti, le cause di eventuali criticità e le conseguenti azioni di miglioramento e che tale documento sia anche utilizzato per coinvolgere gli studenti nell'esercizio di valutazione. Come già ipotizzato l'anno scorso, questo documento, per mantenere una coerenza temporale con l'intero processo di AQ, dovrebbe essere presentato contestualmente alla compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale.

2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nella redazione della presente relazione, il NdV/OIV si è attenuto a quanto disposto da ANVUR nelle “Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione”, prevedendo le seguenti 3 parti:

- 1) funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*;
- 2) argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla *Performance* (facoltativa);
- 3) modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal DLgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della *performance* (facoltativa).

Nel condurre l’analisi il NdV/OIV ha esaminato i principali documenti sulla *performance* del ciclo 2017 e i più recenti atti del ciclo 2018 “Piano integrato della *Performance* 2018-2020” e “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* - Aggiornamento marzo 2018”, di cui ai link <http://www.unipd.it/trasparenza/performance>, <http://www.unipd.it/trasparenza/atti-general> e <http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiv> alla pagina Amministrazione Trasparente sul sito web di Ateneo.

Tra i documenti di riferimento il NdV/OIV ha inoltre considerato il Feedback predisposto da ANVUR sul Piano Integrato della *Performance* 2017-2019 di agosto 2017 e le recenti note di ANVUR in materia di *performance*.

2.1 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Specificatamente alla prima parte, ANVUR invita i nuclei a “*illustrare gli sviluppi registrati nell’Ateneo rispetto all’anno precedente, facendo riferimento alle osservazioni trasmesse da ANVUR mediante il documento di feedback*”, soffermandosi in particolare sui seguenti tre argomenti:

- a) integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio;
- b) declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- c) qualità della filiera obiettivi-indicatori-target.

Il NdV/OIV, ha dunque proceduto ad analizzare tali tematiche partendo da quanto osservato nel documento di feedback di ANVUR sul Piano integrato della *Performance* 2017-2019 (agosto 2017) e tenendo conto di quanto già espresso nella relazione dello scorso anno in merito a tali punti <http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>.

Il lavoro istruttorio del NdV/OIV si è basato, nel dettaglio, sull’analisi del Piano integrato della *Performance* 2018-2020 (di seguito anche PIP 2018) e in parte sull’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (di seguito SMVP) di marzo 2018. Per ciascun ambito, il NdV/OIV ha individuato gli eventuali miglioramenti/scostamenti apportati rispetto alle criticità indicate da ANVUR nel feedback [richiamate in appositi riquadri] e dal NdV/OIV stesso in precedenti documenti, e/o il mancato superamento del punto di debolezza segnalato.

Il NdV/OIV ha inoltre ritenuto necessario richiedere alla Direzione Generale di relazionare in merito al recepimento delle criticità individuate da ANVUR nel feedback sopracitato, con particolare riguardo ai tre punti oggetto di analisi, e alle azioni di miglioramento poste in atto per superarle in occasione della predisposizione dei recenti documenti succitati¹⁵.

¹⁵ Il Piano integrato della Performance 2018-2020 e l’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvati dal CdA in data 21/03/2018.

Il NdV/OIV ha inoltre chiesto all'Amministrazione di fornire elementi conoscitivi in merito all'eventuale recepimento delle raccomandazioni espresse dal NdV/OIV durante l'ultimo anno, e specificatamente, nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema – 2016, nella Validazione della Relazione sulla *Performance* 2016 e nel parere sull'aggiornamento del SMVP di marzo 2018.

La richiesta prevedeva, inoltre, uno specifico report sulle procedure utilizzate per la valorizzazione dei risultati delle *customer satisfaction* nelle valutazioni delle diverse categorie del personale tecnico amministrativo e per le diverse strutture di Ateneo e in merito alle eventuali ulteriori iniziative attuate o in programma, e la compilazione di una tabella sulle tempistiche effettive dei processi del ciclo della *performance* previsti dal SMVP, sia per l'anno 2017 sia, ove possibile, per l'anno 2018.

La relazione dell'Amministrazione, inviata in data 29/06/2018, prot. 266030, e assunta dal NdV/OIV in data 02/07/2018, prot. n. 50, per lo più riprende ed evidenzia elementi già analizzati dal NdV/OIV, coadiuvato dall'Ufficio di supporto, tramite l'esame della documentazione già a sua disposizione. Il NdV/OIV prende atto e recepisce le informazioni di cui alla tabella riportata nella parte III del presente documento, ai fini della valutazione della tempistica di gestione del ciclo della *performance*.

Per ciascun punto oggetto di analisi, si riportano in un apposito riquadro le osservazioni dell'ANVUR seguite dai riscontri del NdV/OIV.

a) Integrazione ciclo della *performance* e ciclo bilancio

Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:

[...] Dal Piano non emerge un reale tentativo di integrare il ciclo del bilancio con quello della performance.

[...] Nonostante le raccomandazioni fornite dal NdV, allo stato, non si evince la messa in opera di un sistema di performance budgeting e di conseguenza non è possibile affermare che sia stata avviata un'effettiva integrazione tra pianificazione della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria.

Come evidenziato nel Piano integrato 2018-2020 (cfr. paragrafo 2.1.3 “*Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio*”, pag.36), la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020 è stata caratterizzata da una revisione di processo che ha portato il CdA ad approvare “*preventivamente al processo di pianificazione, l'equilibrio generale del bilancio con analisi e quantificazione dei ricavi previsti e allocazione del budget alle strutture, che pertanto hanno provveduto ad effettuare la programmazione di bilancio su questa base.*”

Tale revisione rappresenta evidentemente un presupposto necessario per un adeguato raccordo con la programmazione strategica e per l'integrazione tra obiettivi assegnati e risorse necessarie.

Inoltre, come evidenziato dall'Amministrazione: “*la condivisione e negoziazione tra la Direzione Generale e i dirigenti, nei mesi di ottobre e dicembre 2017, ha portato alla costruzione congiunta del budget economico e degli investimenti tenendo conto delle risorse (finanziarie e umane) e degli impieghi legati ad obiettivi strategici*”, così come auspicato a più riprese dal NdV/OIV.

A livello di strutture decentrate, al fine di consentire ai dipartimenti di focalizzare l'uso del budget rispetto agli obiettivi, è stata rivista la modalità di finanziamento riassorbendo tutte le precedenti linee di finanziamento in due assegnazioni fondamentali: il BIRD (Budget Integrato Ricerca dei Dipartimenti) e il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica).

Nel Piano integrato 2018-2020 si accenna anche all'introduzione delle Funzioni Obiettivo “*che identificano i principali ambiti di attività dell'Ateneo e consentiranno, per ora solo a consuntivo, ma come esercizio in ottica programmatica di budget, con la combinazione di ulteriori coordinate analitiche, di individuare sia il centro di costo che l'obiettivo per il quale le risorse sono state impiegate*”; tuttavia, in questa fase non è chiaro né come le Funzioni obiettivo siano state declinate né come consentiranno di collegare i centri di costo agli obiettivi.

Su questo punto si segnala che il Piano Integrato della *Performance* 2018-2020 (cfr. pag. 36-38), riporta una tabella (inserita di seguito), che indica, ove possibile e ove direttamente individuato, il collegamento tra il budget 2018 e l'impegno economico destinato a politiche legate a specifici ambiti strategici.

Tabella 18 - Correlazione Obiettivi strategici/Budget 2018

AMBITO	OGGETTIVO STRATEGICO	BUDGET 2018
Didattica	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita <ul style="list-style-type: none"> • Politiche specifiche orientate a sostenere: i corsi di laurea in crescita, l'innovazione e la qualità della didattica. • Esoneri e riduzioni contribuzione studentesca: l'investimento a favore del Diritto allo studio in termini di mancati introiti della contribuzione studentesca è quantificabile in circa 15,6 milioni di euro 	37,5 15,6
	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca <ul style="list-style-type: none"> • Copertura di 225 borse di dottorato da assegnare secondo le linee di indirizzo approvate dal Senato Accademico. L'Ateneo investe risorse pari a M€ 5.3 per un equivalente di circa 104 borse di studio. 	17,8
Ricerca	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca <ul style="list-style-type: none"> • Iniziative finanziate (STARS grants e Infrastrutture strategiche) • Politiche orientate all'ammodernamento delle attrezzature di ricerca 	15,25
Internazionalizzazioni	Rendere i corsi di studio "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento <ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione • Contributi per seminari e visiting professor 	4,05
Impegno pubblico	Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio <ul style="list-style-type: none"> • Progetto UNIVERSA e Progetto per gli 800 anni dell'Università di Padova 	1,3
Sostenibilità ed Edilizia	Edilizia sostenibile e sicura <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori investimenti in manutenzione del patrimonio edilizio dell'Ateneo (compresi Progetto Aule Smart e Progetto Sicurezza) 	15,7

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su slide della presentazione congiunta CdA-SA il 15/11/20017 del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

Il NdV/OIV non può non apprezzare l'impegno dell'Ateneo nel tenere conto sia delle proprie raccomandazioni sia di quelle di ANVUR. Il Piano 2018-2020, infatti, dà conto dello sforzo fatto dall'Amministrazione per tentare di collegare la pianificazione strategica alle risorse di bilancio; ovviamente si tratta di un processo che richiederà tempo per giungere a piena maturazione ma si auspica che l'Ateneo prosegua con decisione su questa via.

b) Declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)

Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:

[...] Nella Premessa al Piano, l'Ateneo dichiara esplicitamente di voler "cogliere l'indirizzo fornito dall'ANVUR", includendo azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture di didattica e ricerca, esterne all'amministrazione centrale (Dipartimenti e Centri).

[...] A questo punto, merita di essere segnalato l'elemento più apprezzabile del Piano, vale a dire il coinvolgimento, già citato, delle strutture periferiche nella pianificazione strategica.

[...] L'esercizio effettuato appare apprezzabile perché segue un approccio evidentemente partecipato, anche se lo stesso Ateneo lo ritiene ancora embrionale, a tal punto da dichiarare di voler effettuare "la futura scelta dei target, a partire dall'annualità 2018". L'ANVUR sostiene e incoraggia questa volontà di definire i target per gli obiettivi strategici, tanto per l'amministrazione nel suo complesso, quanto per le strutture decentrate, facendo attenzione però a esplicitare il modo in cui queste ultime concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'intero ateneo.

Col PIP 2018, l'Ateneo ha confermato l'impostazione adottata in occasione della programmazione 2017-2018, caratterizzata dal progressivo coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri) nella definizione degli obiettivi strategici allo scopo di garantire coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo (per maggiori dettagli si veda Piano Integrato della *Performance* 2018-2020, pagg. 33-34).

Nello specifico, con riferimento alla pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate per l'anno 2018, gli obiettivi strategici sono stati nuovamente scelti dai Direttori delle strutture tra i 28 obiettivi indicati dall'Ateneo in funzione della loro rilevanza per *“la vocazione principale (mission) della struttura stessa”*. Rispetto all'anno precedente, tuttavia, è aumentato il numero di strutture rispondenti, in complesso 42, di cui tutti i 32 dipartimenti (contro i 30 del Piano precedente) e 10 centri su 14 dotati di personale (contro gli 11 del Piano precedente). Degno di nota anche l'impegno a garantire la coerenza degli obiettivi strategici scelti dai Dipartimenti con la programmazione dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca 2016-18 (PTSR) adottati da ciascun Dipartimento sulla base di una *SWOT analysis* mirata a consolidare e migliorare le *performance* intra-dipartimentali sulle dimensioni produzione scientifica, internazionalizzazione, *fund-raising* e attività di terza missione.

Come ammesso dallo stesso Ateneo, però, il processo rimane ancora incompleto in quanto la *governance* ha ritenuto preferibile favorire lo sviluppo di una visione strategica integrata, *“rimandando alle fasi successive l'opportunità di identificare le misure e i target più adatti per il monitoraggio della performance strategica di Dipartimenti e Centri”*. L'Ateneo intende pertanto procedere alla misurazione consuntiva dei risultati delle strutture decentrate declinando gli indicatori già adottati per gli obiettivi strategici di Ateneo (laddove possibile).

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi assegnati ai Responsabili amministrativi delle strutture decentrate, Segretari di Dipartimento, per integrare maggiormente la pianificazione di queste strutture con quella strategica, la Direzione Generale *“ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, è previsto che ai Responsabili siano assegnati 3 obiettivi”* trasversali che si aggiungono agli obiettivi assegnati dai Direttori delle strutture.

Anche in relazione a questo punto, il NdV/OIV segnala apprezzamento per il mantenimento della direzione intrapresa negli anni precedenti e auspica che il processo di integrazione sia presto portato a compimento tramite l'identificazione di target e indicatori adatti al monitoraggio della *performance* di Dipartimenti e Centri.

c) Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target

Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:

[...] Già dai riscontri formali è emerso come il Piano sia caratterizzato dall'assenza di una sezione dedicata alla performance organizzativa, che implicitamente viene intesa come la performance dell'Ateneo nel suo complesso. Il termine “performance organizzativa” infatti è utilizzato di rado nel testo, ma compare esplicitamente nel paragrafo dedicato agli obiettivi del DG inserito nella sezione relativa all'inquadramento strategico (par. 2.4 “Gli obiettivi del Direttore Generale”), dove si dichiara che “gli obiettivi assegnati al DG, strettamente legati alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, costituiscono l'ambito prioritario di performance organizzativa” (pag.40).

Il concetto di performance organizzativa ritorna però anche nella sezione 3, dove vengono introdotti gli “Obiettivi dei Dirigenti”, sostenendo che essa può “essere articolata per singole Aree [dirigenziali]” e che “l'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa” (pag. 42). L'elenco degli obiettivi viene rimandato all'Appendice che contiene le schede assegnate, non ai dirigenti, ma alle Aree Dirigenziali (“per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia alle tabelle in Appendice”, pag. 43).

[...] Tutti gli obiettivi operativi sono misurati con uno o più di un indicatore, ma in quest'ultimo caso non ne viene mai indicato il peso, rendendo di fatto poco trasparente il processo di misurazione previsto.

[...] Non sempre gli indicatori completano il campo semantico degli obiettivi e si compiono dei salti logici che non consentono di valutare effettivamente il risultato conseguito.

[...] Ragionare sull'intera "filiera" obiettivi-indicatori-target può aiutare a mettere a punto correttamente la definizione di obiettivi sfidanti e di sistemi di misurazione e valutazione più adeguati.

Alla luce del D.Lgs. 74/2017 e delle raccomandazioni di NdV/OIV e ANVUR nel PIP 2018 l'Ateneo ha posto una particolare attenzione alla declinazione del concetto di "performance organizzativa", intesa come "performance ottenuta dalla struttura nel suo complesso, e dalle sue unità organizzative, rispetto agli obiettivi generali e specifici" e rivedendo gli indicatori al fine di garantirne una "maggiore misurabilità ed individuando in modo formale per ogni indicatore le baseline, ovvero i valori di riferimento assunti dai medesimi secondo le ultime rilevazioni disponibili" (cfr. tabelle 8 – 15, pagg. 27 – 31 del PIP 2018-2020). In particolare "Il processo di misurazione degli indicatori ha riguardato sia la determinazione di valori storici (a partire dall'anno 2014 o dall'a.a. 2014/15), sia la definizione di "Valori obiettivo (milestone annuale)". Il valore obiettivo "costituisce un riferimento per la valutazione dell'obiettivo rilevato dall'indicatore e viene tipicamente determinato come media aritmetica delle ultime 3 misurazioni disponibili mentre il Valore strategico di riferimento individua il posizionamento ottimale atteso nel lungo periodo". Il Piano individua, quindi, dei target di riferimento per l'anno 2018 con l'obiettivo dichiarato di utilizzare tale sperimentazione per una più precisa e consapevole programmazione per il successivo triennio 2019-2021.

Alla performance organizzativa nel Piano integrato 2018-2020 è stato dedicato il paragrafo 3.1 "La performance organizzativa" al quale si rinvia per una descrizione dettagliata della sua declinazione.

Rimangono invece irrisolte le criticità legate all'associazione di obiettivi strategici e operativi con uno o più indicatori senza indicarne il peso e quelle legate alla definizione dei target, elementi che contribuiscono a rendere ancora poco trasparente il processo di misurazione dei risultati raggiunti.

Da notare poi che a febbraio 2018 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 che prevede l'istituto dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (performance) e che il "fondo ad esso destinato viene ripartito tra le strutture secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo. I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget assegnato ad ogni struttura in proporzione alla valutazione individuale ottenuta e pesati in funzione della situazione stipendiale, del periodo di assegnazione alla struttura e della categoria di appartenenza.

Considerata la novità per l'Ateneo dell'introduzione di una quota incentivante legate al ciclo della performance per tutto il personale, l'Ateneo ha convenuto che, per la valutazione dell'anno 2017, la ricaduta delle valutazioni sull'incentivo economico non possano determinare un differenziale maggiore del 20% rispetto al risultato che si sarebbe conseguito applicando la valutazione dell'anno 2016, con impegno a monitorare l'andamento del nuovo sistema di valutazione della performance. I risultati della valutazione (organizzativa ed individuale) saranno pubblicati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito Web di Ateneo, a livello aggregato (garantendo, quindi, la riservatezza della valutazione individuale), con l'indicazione della media della valutazione e della deviazione standard delle valutazioni per ciascuna Struttura."

Il NdV/OIV apprezza l'impegno posto dall'Ateneo nel declinare il concetto di performance organizzativa e nell'articolare la valutazione di questa dimensione anche dal punto di vista economico tramite la sottoscrizione di appositi accordi integrativi. Il NdV/OIV invita tuttavia l'Ateneo ad affrontare anche le altre criticità sottolineate da ANVUR in relazione alla definizione di target e di obiettivi.

2.2 ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il NdV/OIV ha preso visione della Relazione Unica 2017, contenente la Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione, e trasferimento tecnologico (L.1/2009) e la Relazione sulla *Performance* (D.Lgs. 150/2009), approvata dal Consiglio di Amministrazione del 03.07.2018, inviata al NdV/OIV il 04.07.2018 con prot. n. 279676 e recepita dal NdV/OIV lo stesso giorno, con prot. n. 54.

In merito al superamento della scadenza prevista da normativa (30 giugno), non essendo ancora a disposizione una sezione nel Portale della *Performance*, in data 21/06/2018 l'Amministrazione ha trasmesso una specifica comunicazione ad ANVUR, e per conoscenza al NdV/OIV come previsto dall'art.10, c.5, del Dlgs 150/2009 ss.mm.ii. e dal Sistema di Misurazione e Valutazione *della Performance* di Ateneo.

Il NdV/OIV, a seguito del ricevimento della Relazione Unica 2017, ha avviato il processo di validazione della Relazione sulla *Performance* concluso entro il mese di luglio 2018.

Il NdV/OIV ritiene che debba essere fatto uno sforzo maggiore da parte dell'Ateneo per permettere anche al NdV/OIV di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito il NdV/OIV valuta ragionevole il periodo previsto nel SMVP per la stesura e l'approvazione della relazione (aprile-maggio).

Il NdV/OIV rileva lo sforzo profuso dall'Amministrazione nel cercare di esporre in modo chiaro e organico gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti dando evidenza: 1) della consequenzialità tra gli obiettivi e i piani operativi, 2) del legame con le dinamiche economico-patrimoniali, 3) del processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere ai diversi livelli/strutture.

2.3 MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL DLGS. 74/2017

Prima di entrare nel merito delle modalità con cui l'Ateneo patavino ha applicato le disposizioni introdotte dal D.Lgs. 74/2017 come modifiche al Dlgs.150/2009, è opportuno ricordare che il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* - SMVP in vigore all'Università di Padova al momento della riforma risaliva al 2011 ed era stato oggetto di numerose raccomandazioni di aggiornamento/modifica da parte sia del NdV/OIV sia dell'ANVUR.

a) elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP, in termini di adeguatezza del documento rispetto alle previsioni normative, al contesto organizzativo e alle risorse effettivamente disponibili nell'Ateneo;

Una prima novità, tra quelle introdotte dalla recente normativa in materia di valutazione della *performance*, è quella rappresentata dall'aggiornamento annuale (art.7) del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (NdV/OIV).

L'Università di Padova è intervenuta sul SMVP in due momenti successivi, una prima volta in concomitanza dell'entrata in vigore del D.Lgs. 74/2017 (modifiche approvate nel CdA del 25/07/2017, senza aver preventivamente acquisito il prescritto parere del NdV/OIV espresso e trasmesso successivamente con nota del 20/11/2017) e una seconda volta a marzo 2018 previa acquisizione del parere vincolante del NdV/OIV trasmesso con nota del 16/03/2018.

In una prima fase si è quindi registrato uno scollamento tra quanto statuito dalla norma e quanto effettivamente recepito dall'Amministrazione, che ha presentato il SMVP 2017 al CdA senza aver acquisito il prescritto parere del NdV/OIV e chiedendo allo stesso, in data 25/09/2017, di "esprimere il proprio parere [sul nuovo SMVP],

ancorché già approvato dagli Organi, al fine di recepire osservazioni e suggerimenti per il prossimo aggiornamento”.

A fronte di tale richiesta, con nota del 20/11/2017, il NdV/OIV ha espresso una serie di raccomandazioni auspicando che per il futuro l'Amministrazione acquisisse il parere preventivamente all'approvazione del SMVP secondo il dettato normativo. Cosa effettivamente avvenuta in occasione della revisione del SMVP 2018, quando, con nota dell'08/02/2018, l'Ateneo ha richiesto il parere preventivo del NdV/OIV sul testo da presentare al CdA. Parere che il NdV/OIV ha fornito in data 16/03/2018 esprimendosi in termini positivi ma condizionati al recepimento di alcune modifiche/integrazioni da apportare al testo prima dell'approvazione in CdA.

Nello specifico, il Nucleo di Valutazione, nella veste di Organismo indipendente di Valutazione (NdV/OIV), considerate le Note ANVUR sul ciclo della *performance*, quanto emerso dall'incontro ANVUR con i Nuclei di Valutazione del 07/02/2018, dal colloquio con il Dirigente dell'Area Finanza e Programmazione e dagli esiti della riunione del NdV/OIV dell'08/02/2018 in merito ai tempi di emanazione sia del Piano integrato della *performance* 2018-2020 sia del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*-SMVP 2018, ha colto l'occasione per ribadire e chiarire le raccomandazioni già espresse nel Parere sul SMVP 2017, in data 20/11/2017.

In sostanza, il NdV/OIV ha segnalato il proprio apprezzamento per l'impegno dimostrato dall'Amministrazione nel recepire almeno parte delle raccomandazioni espresse con i pareri sopracitati e, in vista del prossimo aggiornamento del SMVP, ha raccomandato una revisione del documento mirata a rendere più dettagliate, omogenee e complete le indicazioni in esso contenute con riferimento a: modalità di svolgimento, attori e tempistiche di ogni fase del ciclo; procedure di valutazione, strumenti metodologie utilizzate, con particolare riferimento alla customer satisfaction; *performance* organizzativa e collegamento con il ciclo di bilancio.

Con specifico riferimento alla valutazione del Direttore Generale, è stata evidenziata la necessità di definire modalità di valutazione e misure oggettive e chiaramente verificabili a supporto dei contenuti della relazione annuale del Direttore (per un'analisi puntuale delle raccomandazioni si veda il parere pubblicato alla pagina: <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/2018.pdf>).

b) modalità di comunicazione tra Ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate;

L'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009 (così come modificato dal D.Lgs. 74/2017) fissa, rispettivamente, al 31 gennaio e al 30 giugno il termine per la pubblicazione sul sito dell'Ateneo del Piano integrato e della Relazione sulla *Performance*, quest'ultima già validata da parte del NdV/OIV.

Il medesimo articolo prevede che: *"In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica"* ovvero, per il comparto Università, ad ANVUR.

L'Amministrazione ha rispettato tale obbligo inviando il 31/01/2018 all'ANVUR ed in copia conoscenza al NdV/OIV la comunicazione che il Piano integrato della *performance* 2018-2020 non poteva essere adottato entro il termine indicato dalla norma, motivando tale impossibilità con argomentazioni fondatamente riconducibili all'importante processo di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale completato nel 2017. Analoga comunicazione è stata inviata in data 21 giugno 2018 con riferimento alla Relazione sulla *performance* 2017 che essendo stata portata all'approvazione nel primo CdA utile di luglio e trasmessa al NdV/OIV il 04/07/2018 non ha potuto essere validata entro i termini previsti dalla legge.

A tale proposito, il NdV/OIV rileva che i Piani integrati della *Performance* dell'Ateneo patavino dal 2016 al 2018 sono stati approvati nel mese di marzo. Le ragioni di questi ritardi nella gestione del ciclo della *performance*, ritardi che si possono ormai definire strutturali, sono in massima parte riconducibili agli eventi che hanno caratterizzato l'organizzazione dell'Ateneo negli ultimi anni: introduzione del sistema economico patrimoniale,

rinnovo della *governance*, avvicendamento del Direttore generale, riorganizzazione della struttura amministrativa.

La Tabella 1, compilata anche sulla base dell'informazione fornita dall'Amministrazione su richiesta del NdV/OIV, mostra l'andamento temporale del ciclo della *performance* negli ultimi quattro anni 2015-2018.

Tabella 1 – Tempi di completamento dei processi del ciclo della *performance*

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) scostamento temporale
Sistema di misurazione e valutazione della performance- SMVP	dicembre dell'anno precedente	SMVP, CdA del 20/03/2018	SMVP, CdA del 25/07/2017	SMVP di aprile 2011	SMVP di aprile 2011
Pianificazione strategica	dicembre dell'anno precedente	Assestamento degli obiettivi strategici e individuazione dei valori obiettivo (milestone annuale) e dei valori strategici di riferimento per indicatori, CdA del 30/01/2018	Definizione obiettivi strategici, CdA del 20/12/2016; "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della <i>Performance</i> : Obiettivi e Valutazione", CdA del 15/11/2016	Il Piano della <i>Performance</i> 2016-2018 contiene una sinossi con le indicazioni per le azioni strategiche raccordate con il Bilancio di previsione annuale 2016 e con le azioni, implementate dal nuovo rettorato, http://www.unipd.it/pr orettori-delegati ¹⁶ . "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa", CdA del 21/12/2015	Documento di Programmazione Strategica 2013-2015, CdA di dicembre 2013
Equilibri di Bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici	<u>Da SMVP:</u> settembre	Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2018-2020, CdA del 24/10/2017 (a regime dal 2018)	Non presente	Non presente	Non presente
Definizione budget di struttura e collegamento con gli obiettivi	<u>Da SMVP:</u> novembre-dicembre	Collegamento con gli obiettivi strategici negli equilibri di bilancio, CdA del 24/10/2017, assegnazione del budget di struttura con delibera Bilancio di previsione (Bilancio Unico di Ateneo di Previsione	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, CdA del 20/12/2016	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e triennale 2016-2018, CdA del 21/12/2015)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2015 e triennale 2015-2017, CdA del 19/12/2014

¹⁶ La documentazione pubblicata per ciascuno dei Prorettori è stata elaborata in occasione della conferenza stampa tenutasi il 20 Gennaio 2016 dal Rettore e dalla sua squadra di governo, finalizzata a presentare agli operatori dell'informazione le attività svolte: essa infatti include, oltre alle azioni programmate, anche un breve resoconto dei risultati raggiunti nel primo periodo di incarico. I contenuti sono inoltre confluiti in forma sintetica ed integrata nel documento "*Prime attività e linee di indirizzo del nuovo governo*", reperibile al link <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/201601201.pdf>

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) scostamento temporale
		annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020, CdA 19/12/2017)			
Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Direttori di Ufficio e dei Responsabili di Settore	<u>Da SMVP:</u> ottobre/novembre	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti, CdA del 20/03/2018; (stessa tempistica del 2017) Procedura per i Direttori di Ufficio e i Responsabili di Settore in staff in fase di avvio a giugno 2018. (tempistica ancora non definita)	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti, CdA del 21/03/2017; (6 mesi prima rispetto al 2016) Caricamento in procedura per i Direttori (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017 (3 mesi dopo al 2016)	<u>avvio:</u> aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 <u>conclusione:</u> Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima rispetto al 2015)	ottobre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)
Pianificazione degli obiettivi dei segretari, dei responsabili della gestione tecnica delle strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	<u>Da SMVP:</u> novembre/dicembre	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari: per l'ambito 2, assegnati dal Direttore Generale, CdA del 20/03/2018. Per la parte assegnata dai Direttori: la procedura è in fase di avvio a giugno 2018. (tempistica ancora non definita)	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari: per l'ambito 2, assegnati dal Direttore Generale, CdA del 21/03/2017. Caricamento in procedura (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017. (tempistica non in linea con la normativa e con l'anno precedente)	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016. (1 mese prima rispetto al 2015)	aprile 2015 (tre mesi prima rispetto al 2014)
Pianificazione scheda comportamenti e obiettivo operativo "opzionale" per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	<u>Da SMVP:</u> novembre/dicembre	In fase di avvio a giugno 2018. (tempistica ancora non definita)	Caricamento in procedura (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017 (3 mesi dopo al 2016)	<u>avvio:</u> aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 <u>conclusione:</u> Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima rispetto al 2015)	ottobre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)
Piano integrato della Performance	<u>Da SMVP:</u> dicembre/gen	approvato dal CdA il 20.03.2018	approvato dal CdA il 21.03.2017	approvato dal CdA il 22.03.2016	CdA 16.02.2015 (due mesi prima

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) scostamento temporale	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) scostamento temporale
	naio <u>Da normativa:</u> 31 gennaio	(stessa tempistica del 2017)	(stessa tempistica del 2016)	(un mese dopo rispetto al 2015)	rispetto al 2014)
Monitoraggio degli obiettivi per le categorie previste da SMVP (DG e Dirigenti)	<u>Da SMVP:</u> 20 luglio	-----	Monitoraggio dei Dirigenti al 30/09/2017 non formalizzato (come da lettera inviata al NdV prot. N. 213088 del 01/06/2018) (tempistica non formalizzata)	luglio 2016 (stessa tempistica del 2015)	luglio 2015 (quattro mesi prima rispetto al 2014)
Misurazione e valutazione degli obiettivi/comportamenti per il ciclo precedente (t-1), dei Dirigenti, dei Direttori di Ufficio, dei segretari di Dipartimento e dei responsabili della gestione tecnica e del restante personale	<u>Da SMVP:</u> febbraio/aprile e	avvio: marzo 2018 Prot. 145603 – 145678 – 145672 del 20/03/2018 conclusione: giugno 2018. (2 mesi prima rispetto al 2017)	avvio: aprile 2017 Prot. 144628 del 06/04/2017 conclusione: giugno/agosto 2017. (un mese prima rispetto al 2016)	avvio: aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 conclusione: Luglio/ settembre 2016 (stessa tempistica del 2015)	settembre 2015 (un mese prima rispetto al 2014)
Relazione sulla Performance del ciclo precedente (t-1)	<u>Da SMVP:</u> aprile-maggio <u>Da normativa:</u> 30 giugno anche per la Validazione della Relazione da parte del NdV/OIV ex art. 10 Dlgs. 150/2009 modificato dal DLgs. 74/2017	Verrà portata in CdA il 03/07/2018 (stessa tempistica del 2017)	approvata dal CdA il 25/07/2017 (stessa tempistica del 2016)	approvata dal CdA il 19.07.2016 (due mesi prima rispetto al 2015)	28.09.2015 (un mese prima rispetto al 2014)

Fonte: Elaborazioni del Settore Studi e Valutazione su dati inviati dal Responsabile del Ciclo della Performance

I dati contenuti nella Tabella 1 mostrano che, nonostante occasionali miglioramenti, la gestione della tempistica dei diversi processi legati al ciclo della Performance dell'Ateneo di Padova rimane problematica. Si auspica quindi che la designazione di un nuovo responsabile della gestione del ciclo possa favorire il superamento delle criticità rilevate.

Nello specifico, il processo di pianificazione, per il Direttore Generale e per i Dirigenti, è stato formalizzato negli ultimi due anni (2017 e 2018) nel mese di marzo in concomitanza dell'approvazione del PIP, mentre per i Direttori di Ufficio, i Responsabili di Settore in staff e il restante PTA senza incarichi di responsabilità risulta ancora in fase di avvio a fine giugno 2018. Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi ai Segretari delle

strutture (Dipartimenti, Centri, Poli), la parte di competenza del Direttore Generale (ambito 2) è stata perfezionata con delibera n. 85/2018 del CdA del 20/03/2018, mentre, a fine giugno 2018, risultava ancora in fase di avvio il processo di assegnazione degli obiettivi da parte dei Direttori di struttura.

Il NdV/OIV apprezza la recente nomina del Responsabile della *performance* in ottemperanza alla propria raccomandazione espressa nel Rapporto Annuale 2016-2017 e auspica che l'Ateneo garantisca una tempestiva ed efficace programmazione degli atti preliminari alla realizzazione del Piano Integrato della *Performance*, a partire dall'aggiornamento del SMVP, al fine di poterlo approvare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, come previsto dalla legge. Raccomanda inoltre una revisione del processo di assegnazione degli obiettivi ai referenti amministrativi delle strutture decentrate almeno per la parte di competenza dei Direttori.

Come già segnalato nella sezione 2 del presente documento (pag. 6): "Il NdV/OIV ritiene che debba essere fatto uno sforzo maggiore da parte dell'Ateneo per permettere anche al NdV/OIV di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito il NdV/OIV valuta ragionevole il periodo previsto nel SMVP per la stesura e l'approvazione della relazione (aprile-maggio)".

In generale, il NdV/OIV raccomanda che le comunicazioni dei ritardi rispettino il dettato normativo, recepito anche nel SMVP di Ateneo su indicazione del NdV/OIV.

c) valutazione delle *performance* organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti

La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi delle pubbliche amministrazioni era già contemplata dall'art. 8 del D.Lgs.150/2009 nella sua formulazione originaria, ma il D.Lgs.74/2017 è intervenuto riaffermando e dando maggior peso a tale partecipazione ai fini della valutazione della *performance* organizzativa. In particolare il legislatore ha individuato, come titolari della funzione di misurazione e valutazione della *performance* oltre ai NdV/OIV, i dirigenti e i cittadini o gli altri utenti finali che vi concorrono secondo le modalità introdotte con il nuovo art. 19-bis (D.Lgs.150/2009) che statuisce la partecipazione, in diverse forme, dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle *performance* organizzative.

Il NdV/OIV rileva che l'Università di Padova sia nel Sistema di Misurazione e valutazione della *performance* 2017 sia nell'aggiornamento del marzo 2018, ai fini della misurazione della *performance* organizzativa, riserva un ruolo rilevante alla misurazione del livello di efficacia percepita dagli utenti dei servizi offerti.

L'Ateneo cita tra gli strumenti più utilizzati: i risultati del Progetto Good Practice (GP), quelli del Progetto di Help desk di Ateneo, e le indagini di efficacia svolte da Strutture specifiche (ad esempio il Centro di Ateneo per le Biblioteche).

Nei Pareri sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (del novembre 2017 e del febbraio 2018) il NdV/OIV ha richiesto alla *Governance* di precisare le modalità con le quali l'Amministrazione intendeva ricorrere alle indagini di soddisfazione degli utenti specificando i responsabili della loro definizione e somministrazione e la loro periodicità in relazione alla gestione del ciclo della *performance*.

Nello specifico, nel parere di marzo 2018, il NdV/OIV ha sottolineato la necessità di delineare con maggiore chiarezza e in modo dettagliato in un'unica sezione del SMVP l'utilizzo delle rilevazioni e delle misure di *customer satisfaction* per tutte le strutture di Ateneo (Amministrazione Centrale e strutture periferiche) e per tutte le categorie di personale.

Il NdV/OIV ricorda che il SMVP, come tutti i documenti programmatici, deve essere chiaro e comprensibile a chiunque e in questo specifico caso deve essere facilmente leggibile come vengono raggiunti i risultati che si prefigge e come sono distribuite le premialità del Personale a partire dal Direttore generale, ai Dirigenti e al Personale tutto.

Il NdV/OIV rileva, tra le importanti novità introdotte, la previsione del comma 1 dell'art. 19-bis in cui si sancisce la possibilità di una comunicazione diretta tra cittadini/utenti e il NdV/OIV ai fini della comunicazione del grado di

soddisfazione per le attività ed i servizi erogati. Di tali comunicazioni il Nucleo tiene conto ai fini della valutazione della *performance* organizzativa e della validazione della Relazione sulla *performance* (art. 19-bis c.5). A questo proposito si segnala che le RSU dell'Ateneo patavino in data 08/06/2018 hanno inoltrato al NdV/OIV la lettera inviata alla *Governance* in merito alle valutazioni individuali del personale del 2017, alle relative premialità e alla necessità della revisione del sistema.

A tale proposito si ricorda che l'ANVUR, nelle linee guida 2018 per la Relazione annuale dei nuclei di valutazione, invita i Nuclei a valutare l'opportunità di effettuare audizioni anche per rilevare criticità o suggerimenti per il miglioramento delle attività di supporto alla didattica e alla ricerca e più in generale dei servizi tecnici e amministrativi che vengono garantiti dal personale dell'università. ANVUR suggerisce inoltre di valorizzare gli strumenti per la raccolta delle informazioni attivate in seno al sistema di assicurazione della qualità e di illustrare qualsiasi iniziativa che è stata realizzata o è in fase di programmazione per considerare l'ascolto dei portatori di interesse ai fini della gestione delle *performance* del personale tecnico amministrativo.

Il NdV/OIV in occasione delle audizioni dei Dipartimenti si era già attivato per la rilevazione della consistenza numerica del PTA a supporto dell'attività di ricerca e aveva verificato durante gli incontri la sussistenza del requisito di assicurazione della qualità riferito al PTA.

In merito alla rilevazione sul Benessere Organizzativo 2017, realizzata dall'Amministrazione e ricevuta dal NdV/OIV in data 18/05/2018, il NdV/OIV apprezza che sia stata pubblicata in Amministrazione Trasparente e ritiene che la rilevazione vada mantenuta anche in assenza di specifici obblighi normativi in quanto rilevante nell'ambito del SVMP adottato dall'Ateneo.

Il Nucleo si riserva di valutare l'opportunità di effettuare specifiche audizioni al Personale dell'Ateneo nell'ottica di una collaborazione al processo di miglioramento continuo.

Sempre in tema di audizioni il NdV/OIV ha programmato, per il prossimo settembre, degli incontri con il Direttore Generale e i Dirigenti per avere un *feedback* sulla riorganizzazione e sul ciclo della *performance* (in particolare sul SMVP), con i Prorettori coinvolti in ambito dell'assicurazione della qualità e con il Consiglio degli Studenti.

In conclusione, il NdV/OIV apprezza l'impegno al miglioramento continuo del ciclo delle *performance*, tenuto conto della nuova organizzazione amministrativa e raccomanda di proseguire nella direzione intrapresa cercando di risolvere le criticità rimanenti essenzialmente riconducibili a: la gestione temporale dei processi legati alle diverse fasi del ciclo della *performance*, l'associazione di obiettivi strategici e operativi con uno o più indicatori senza indicarne il peso, la definizione dei target e, in generale, la necessità di rendere maggiormente trasparente il processo di misurazione dei risultati.

3. RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

Di seguito si riporta una sintesi delle raccomandazioni e dei suggerimenti del NdV che sono state inserite nel testo della presente Relazione.

3.1 VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ DELL'ATENEO E DEI CORSI DI STUDIO

- La pianificazione strategica dell'Ateneo si articola in obiettivi declinati in otto ambiti strategici. Per ognuno degli obiettivi sono indicati specifici elementi di debolezza e azioni politiche volte a superare tali elementi. Per ogni obiettivo sono inoltre identificati una serie di indicatori in numero variabile per i diversi obiettivi di cui, tuttavia, non sono presenti i valori attuali (*baseline*) e quelli a cui si vorrebbe arrivare (*target*). Tale circostanza non permette di misurare adeguatamente gli eventuali miglioramenti e valutare la loro reale significatività nelle strategie dell'Ateneo.

- Nel complesso il nuovo sistema di AQ appare funzionale alla realizzazione del piano strategico di Ateneo e alla gestione dell'AQ. Nello specifico, il sistema di AQ ha raggiunto un buon grado di maturazione per la didattica e un discreto grado di elaborazione per la ricerca. Per la messa a regime definitiva di quest'ultimo è necessario completare la revisione degli organi esistenti, in particolare il superamento dell'attuale mandato dell'Osservatorio della Ricerca. Per la terza missione, invece, a causa dell'attuale frammentazione delle responsabilità di attività per loro natura composite (che vanno dal trasferimento tecnologico al *public engagement*), si riscontra la necessità di migliorarne il coordinamento unitario.

- Sebbene non siano comunicate sistematicamente al Nucleo di Valutazione, le decisioni degli Organi di Governo dell'Ateneo tengono generalmente conto delle risultanze dell'attività di monitoraggio del PQA e delle raccomandazioni del Nucleo. Il NdV raccomanda all'Ateneo di perfezionare un flusso informativo/decisionale che consenta un attento monitoraggio *top down* e *bottom up* del ciclo della qualità.

- Dalle audizioni del Nucleo è emerso che il coinvolgimento degli studenti nella partecipazione a diverso livello al sistema di AQ non è sempre efficace. Per ovviare a tale difficoltà l'Ateneo ha recentemente messo in campo alcune iniziative formative rivolte agli studenti che intendono candidarsi come rappresentanti negli organi. Il Nucleo apprezza la sensibilità con cui la CPQD ha avviato le azioni migliorative e raccomanda di monitorarne l'andamento per valutarne l'efficacia.

- Nel corso delle audizioni ai CdS nell'anno 2017 il NdV ha osservato che, ove si rilevino carenze nella preparazione iniziale, non sempre è prevista l'attribuzione di obblighi formativi aggiuntivi (OFA). Inoltre le modalità di recupero non sono sempre adeguatamente definite e comunicate.

- Con riferimento al progetto *Drop Out* avviato nel 2011 per intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo degli studenti e determinano l'abbandono precoce degli studi, il Nucleo rileva che il progetto non sembra aver raggiunto ancora risultati in linea con le aspettative dell'Ateneo, che individua nell'elevata durata media degli studi e nel numero elevato di studenti non regolari una delle criticità più rilevanti.

- Il NdV raccomanda che a fronte della numerosità delle iniziative e dei fondi dedicati dall'Ateneo a progetti destinati a favorire l'internazionalizzazione, sia sviluppato un attento sistema di monitoraggio e verifica della loro efficacia, anche per favorire il controllo dei risultati della pianificazione strategica.

- Seppure il sistema per l'assegnazione del *Budget* docenza, come anche le misure per l'incentivazione del reclutamento di personale esterno scientificamente eccellente, sia internamente coerente, il Nucleo ritiene che potrebbe essere estremamente utile individuare in modo puntuale indicatori oggettivi, che consentano successivamente di verificare i risultati ottenuti e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici (fissando, se possibili, obiettivi di risultato sfidanti anche per una realtà che presenta risultati eccellenti come l'Ateneo patavino).

- Le politiche finalizzate all'innalzamento dei livelli di qualità scientifica e didattica dell'Ateneo, oltre all'impegno in attività di terza missione, si basano essenzialmente sui meccanismi di incentivazione e allocazione delle risorse sopra descritti. Anche in questo caso il Nucleo sollecita, per ciascuna delle dimensioni citate (didattica, ricerca e, in particolare per la terza missione, per la quale peraltro restano da definire gli obiettivi da conseguire), la definizione di indicatori e di *target* cui le misure introdotte dovrebbero condurre. Il Nucleo segnala, infine, come possa essere di particolare interesse fissare in modo oggettivo indicatori che consentano di monitorare le iniziative di rafforzamento della multidisciplinarietà nella ricerca e dell'uso delle risorse per la copertura di esigenze didattiche trasversali alle competenze dipartimentali (ad esempio i reclutamenti interdipartimentali).

- Con riferimento al modello per la pesatura dei dipartimenti in base al quale l'Ateneo, unitamente all'introduzione dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca (PTSR), monitora e valuta il fabbisogno di personale dei singoli dipartimenti, il Nucleo ritiene che sarebbe opportuno che il peso delle diverse componenti del modello venisse esplicitamente collegato agli obiettivi strategici dell'Ateneo così da rendere misurabile l'efficacia dello stesso consentendo di definire eventuali emendamenti del modello a fronte di variazioni del piano e degli obiettivi strategici.

- Con riferimento al sistema di AQ dei CdS, alla luce di quanto emerso nelle attività di verifica negli aa.aa. 2016/17 e 2017/18, il Nucleo ha raccomandato di tenere in considerazione diversi elementi contenuti nella Relazione annuale 2017¹⁷. Molti di questi sono stati già recepiti dall'Ateneo e/o sono stati inseriti come obiettivi di miglioramento nella Relazione della CPQD. Il NdV apprezza la grande efficacia con cui sono state risolte in larga misura le criticità individuate e raccomanda di continuare sulla strada intrapresa dando seguito anche alle raccomandazioni non ancora prese in carico.

- Il processo di monitoraggio dei risultati della ricerca da parte dell'Ateneo è prassi consolidata anche se nel passato non è stato condotto in maniera organica. L'istituzione del nuovo PQA e della CPQR rappresentano una razionalizzazione del processo che permea ora tutti gli ambiti di attività dell'Università di Padova. La qualità della ricerca svolta dai dipartimenti dell'Ateneo è inconfutabile se si considerano i risultati ottenuti nel Progetto Nazionale *Dipartimenti di Eccellenza* e nell'ultima VQR. Questi risultati sono frutto non solo della qualità intrinseca della ricerca svolta nell'Ateneo ma anche del processo di AQ che correla le politiche di Ateneo con i parametri predisposti dall'ANVUR e dal MIUR per quanto riguarda la quota premiale.

Ciononostante, una valutazione approfondita dei processi di monitoraggio e di valutazione e, soprattutto, dei meccanismi correttivi eventualmente introdotti, non è ancora possibile alla luce dei profondi cambiamenti organizzativi recentemente introdotti (CPQR, Piani triennali dei dipartimenti).

- Il grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipartimenti viene verificato, per ora, dai dipartimenti stessi tramite i *Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca* e le *Schede di riesame della ricerca dipartimentale*. Inoltre, secondo quanto contenuto nella pianificazione delle attività aprile-ottobre 2018, la Commissione per

¹⁷ La Relazione annuale 2017 del Nucleo di Valutazione è disponibile al link:
https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2017/RelazioneAnnualeAVA_NdV_2017.pdf

il Presidio della Qualità della Ricerca dovrebbe fornire un resoconto su criticità e buone pratiche che emergono dall'analisi della documentazione del ciclo di assicurazione della qualità e restituire un *feedback* ai direttori di dipartimento con eventuali richieste di modifica e integrazione. Il NdV raccomanda che tale resoconto sia trasmesso anche all'organo scrivente per le opportune considerazioni.

- Con riferimento all'assegnazione delle borse di Dottorato di Ricerca che, a partire dal 34° ciclo, è avvenuta con un nuovo modello finalizzato a superare la precedente impostazione di distribuzione basata unicamente sul progresso, il NdV raccomanda di rendere pubblici i criteri di riparto approvati dal CdA e suggerisce di applicarli utilizzando sistemi idonei a comparare aree culturali diverse.

- Nel 2017 l'Ateneo si è dotato di un Presidio di AQ che comprende al suo interno anche la Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM). Tuttavia solo con la recente nomina dei suoi componenti la CPQTM è divenuta operativa e, pertanto, la definizione dell'intero processo di AQ di TM e della sua attuazione si trova ancora in uno stato di realizzazione embrionale. Il NdV raccomanda che nel corso del prossimo anno l'Ateneo investa nel promuovere un livello di sviluppo del sistema di AQ della TM comparabile a quello raggiunto nelle altre aree.

- Il Nucleo di Valutazione raccomanda che la relazione annuale delle tre commissioni del PQA diventi lo strumento di riferimento per l'individuazione delle criticità, delle azioni di miglioramento, del loro grado di raggiungimento e della misurazione della loro efficacia.

3.2 RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI

In generale il Nucleo di Valutazione ritiene che resti fondamentale concentrare l'attenzione sul momento dell'utilizzazione dei dati nel contesto dell'autovalutazione e del miglioramento della didattica, rendendo maggiormente partecipi gli studenti ai momenti di condivisione dell'esito delle valutazioni e della presa in carico delle criticità che emergono e facendo sì che l'innovazione nelle modalità di raccolta dei dati possa salvaguardare il più possibile la confrontabilità nel tempo dei dati.

In particolare il NdV raccomanda:

- di proseguire con un controllo più capillare delle modalità di impiego dei risultati da parte dei responsabili dei CdS nel processo di miglioramento della didattica;
- che la Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica intervenga direttamente assicurandosi che i responsabili dei CdS elaborino un documento sintetico che presenti appropriatamente l'analisi dell'opinione degli studenti, le cause di eventuali criticità e le conseguenti azioni di miglioramento e che tale documento sia anche utilizzato per coinvolgere gli studenti nell'esercizio di valutazione. Come già ipotizzato l'anno scorso, questo documento dovrebbe essere presentato contestualmente alla compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale per mantenere una coerenza temporale con l'intero processo di AQ;
- di individuare le criticità analizzando i dati disaggregati per singolo insegnamento e tenendo conto anche del contesto in cui l'insegnamento è inserito (corso di laurea, anno di corso, natura elettiva del corso, numero di frequentanti, ecc.) e di formulare strategie e procedure per la gestione delle criticità da indicare ai corsi di studio;
- di proseguire nella valutazione dell'efficacia delle misure fin qui messe in atto per favorire la diffusione e l'utilizzo dei risultati dell'Indagine;
- di promuovere misure di sempre maggiore coinvolgimento diretto degli studenti circa le azioni migliorative proposte a fronte delle criticità segnalate;

- di uniformare la presentazione e la pubblicizzazione dei risultati della valutazione delle attività didattiche mutate, con l'indicazione dei dati aggregati e disaggregati (per docente, per CdS, per scuola);
- di ampliare la discussione dei risultati analitici e integrali delle rilevazioni da parte di tutte le componenti degli organismi coinvolti in AVA (CPDS, GAV, etc). Nella rilevazione, effettuata dalla Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica, presso i Presidenti di CdS per conoscere le attività di diffusione dei risultati e le azioni correttive conseguenti. Anche durante la seconda fase delle audizioni è emerso che nella maggioranza dei casi la componente studentesca continua a non accedere ai risultati analitici in alcuna forma.
- di procedere a una attenta valutazione degli strumenti di intervento e al loro monitoraggio: gli esiti dell'obbligatorietà della compilazione dei questionari da parte degli studenti devono essere monitorati e valutati con estrema cautela, specie nei casi di CdS che hanno una offerta didattica suddivisa in molte attività didattiche e/o moduli e in relazione al rischio collegato a un eventuale decadimento della qualità dei dati raccolti.
- di monitorare l'effettivo impiego degli esiti da parte dei docenti, magari anche aggiungendo una domanda *ad hoc* su questo aspetto nella sezione riservata ai frequentanti nel questionario *online* per la rilevazione delle opinioni degli studenti e/o coinvolgendo in maniera strutturata i rappresentanti degli studenti;
- che il Presidio metta in atto azioni finalizzate a rendere disponibile il report analitico delle *performance* per ogni docente e relativa attività didattica alle CPDS e agli organismi del sistema di AQ, ivi inclusi i membri studenti;
- di valutare con attenzione l'ipotesi di reintrodurre una rilevazione annuale per permettere allo studente di esprimere la sua opinione anche sullo svolgimento dell'esame e sulla sua coerenza col relativo insegnamento, anche alla luce delle considerazioni svolte sulla opportunità di alleggerire il numero di questionari cui sono chiamati a rispondere gli studenti;
- di utilizzare più ampiamente i dati disponibili su Almalaura con i quali è possibile condurre, peraltro, comparazioni sulla soddisfazione dei laureandi fra corsi simili di atenei diversi; valutare inoltre l'opportunità di procedere a un'analisi dei dati a livello di CdS;

3.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3.3.1 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Integrazione ciclo della *performance* e ciclo bilancio

Il NdV/OIV non può non apprezzare l'impegno dell'Ateneo nel tenere conto sia delle proprie raccomandazioni sia di quelle di ANVUR. Il Piano 2018-2020, infatti, dà conto dello sforzo fatto dall'Amministrazione per tentare di collegare la pianificazione strategica alle risorse di bilancio; ovviamente si tratta di un processo che richiederà tempo per giungere a piena maturazione ma si auspica che l'Ateneo prosegua con decisione su questa via.

Declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)

Anche in relazione a questo punto, il NdV/OIV segnala apprezzamento per il mantenimento della direzione intrapresa negli anni precedenti e auspica che il processo di integrazione sia presto portato a compimento

tramite l'identificazione di target e indicatori adatti al monitoraggio della *performance* di Dipartimenti e Centri.

Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target

Il NdV/OIV apprezza l'impegno posto dall'Ateneo nel declinare il concetto di *performance* organizzativa e nell'articolare la valutazione di questa dimensione anche dal punto di vista economico tramite la sottoscrizione di appositi accordi integrativi. Il NdV/OIV invita tuttavia l'Ateneo ad affrontare anche le altre criticità sottolineate da ANVUR in relazione alla definizione di target e di obiettivi.

3.3.2 ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il NdV/OIV raccomanda di assicurare un maggior presidio delle attività del Ciclo della *Performance* e in particolare di quelle funzionali a permettere il rispetto temporale degli adempimenti normativi in modo da consentire all'organo scrivente di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito valuta ragionevole il periodo previsto nel SMVP per la stesura e l'approvazione della relazione (aprile-maggio).

Con riferimento agli ambiti elencati di seguito il NdV/OIV richiama specifiche raccomandazioni già formulate in precedenza.

1. Azioni strategiche: esplicitare ulteriormente il collegamento tra obiettivi e risorse allocate.

2. Performance organizzativa:

- specificare il collegamento tra obiettivi e risorse e tra obiettivi e rispettivi piani operativi;
- rendere più chiare le modalità di utilizzo dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* (CS) per la valutazione del PTA, in particolare dell'indagine sul benessere organizzativo (BO);
- esplicitare le ragioni dell'esclusione delle risposte del PTA dell'AC all'indagine di soddisfazione associata al sistema di rilevazione *Help Desk* nella misurazione della *performance* organizzativa dell'AC.

3. Performance individuale:

- specificare *ex ante* i parametri di valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale;
- descrivere in modo maggiormente dettagliato le modalità di calcolo e di utilizzo dei risultati dell'indagine BO per la valutazione dei dirigenti;
- differenziare maggiormente le valutazioni individuali dei dirigenti nell'ottica dello stimolo al miglioramento continuo.

4. Coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni all'Ateneo:

- presentare in incontri pubblici i risultati delle principali indagini di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.

5. Relazione sulla performance:

- inserire una tabella sintetica che descriva le fasi, i documenti, i soggetti coinvolti e i tempi di attuazione permetterebbe una più immediata comprensione e rendicontazione all'utenza della gestione del ciclo della *performance*, ai sensi dell'art.14, c. 4 lettera c D.Lgs.150/2009 s.m.i.;
- inserire uno specifico paragrafo relativo alle variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale (art.6, e dall'art.10, c.1 lettera b) D.Lgs 150/2009 s.m.i.,).

3.3.3 MODALITA' DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITA' INTRODOTTE DAL D.LGS.74/2017

a. Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP in termini di adeguatezza del documento rispetto alle previsioni normative, al contesto organizzativo e alle risorse effettivamente disponibili nell'Ateneo

- Il NdV/OIV conferma le raccomandazioni già espresse nel parere preventivo e vincolante sull'aggiornamento del SMVP di marzo 2018¹⁸ e in particolare raccomanda una revisione del documento mirata a rendere più dettagliate, omogenee e complete le indicazioni in esso contenute con riferimento a: modalità di svolgimento, attori e tempistiche di ogni fase del ciclo; procedure di valutazione, strumenti metodologie utilizzate, con particolare riferimento alla *customer satisfaction*; *performance* organizzativa e collegamento con il ciclo di bilancio.
- Il NdV/OIV richiama inoltre la necessità di definire modalità di valutazione e misure oggettive e chiaramente verificabili a supporto dei contenuti della relazione annuale del Direttore.

b. Modalità di comunicazione tra Ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate

- Il NdV/OIV rileva che nonostante occasionali miglioramenti, la gestione della tempistica dei diversi processi legati al ciclo della *Performance* dell'Ateneo di Padova rimane problematica.
- Il NdV/OIV apprezza la recente nomina del Responsabile della *performance* in ottemperanza alla propria raccomandazione espressa nel Rapporto Annuale 2016-2017 e auspica che l'Ateneo garantisca una tempestiva ed efficace programmazione degli atti preliminari alla realizzazione del Piano Integrato della *Performance*, a partire dall'aggiornamento del SMVP, al fine di poterlo approvare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, come previsto dalla legge.
- Il NdV raccomanda inoltre una revisione del processo di assegnazione degli obiettivi ai referenti amministrativi delle strutture decentrate almeno per la parte di competenza dei Direttori.

c. Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti

Nel parere di marzo 2018, il NdV/OIV ha sottolineato la necessità di delineare con maggiore chiarezza e in modo dettagliato in un'unica sezione del SMVP l'utilizzo delle rilevazioni e delle misure di *customer satisfaction* per tutte le strutture di Ateneo (Amministrazione Centrale e strutture periferiche) e per tutte le categorie di personale. Il NdV/OIV ricorda che il SMVP, come tutti i documenti programmatici, deve essere chiaro e comprensibile a chiunque e in questo specifico caso deve essere facilmente leggibile come vengono raggiunti i risultati che si prefigge e come sono distribuite le premialità del personale a partire dal Direttore generale, ai dirigenti e al personale tutto.

In merito alla rilevazione sul Benessere Organizzativo 2017, realizzata dall'Amministrazione e ricevuta dal NdV/OIV in data 18/05/2018, il NdV/OIV apprezza che sia stata pubblicata in Amministrazione Trasparente e ritiene che la rilevazione vada mantenuta anche in assenza di specifici obblighi normativi in quanto rilevante nell'ambito del SMVP adottato dall'Ateneo.

¹⁸ Per un'analisi puntuale delle raccomandazioni si rinvia al parere pubblicato alla pagina: <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/2018.pdf>